



ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ЛИДЕРСТВА

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ОСОЗНАННОСТЬ

ПАРТНЕРСТВО

СМЫСЛЫ

В основу программы заложена идея о том, что бизнес является основным инструментом изменений в мире, и поэтому личностное и профессиональное развитие ключевых персон – управленческой команды коммерческой организации – становится важнейшей задачей и ключем.

Учитывая, какое давление оказывается на вершину управленческой пирамиды, мы начинаем задумываться о том, что, с одной стороны, самым большим ресурсом для менеджеров на этом уровне являются soft-skills – личностные компетенции и психологические характеристики, которые подчас важнее профессиональных навыков, а с другой стороны, как это не парадоксально, необходимо уходить от тех самых пирамид с кастовостью и «выживательной» политикой, переучиваться жить, управлять и творить в более плоских транспарентных структурах.

Сегодня мы эволюционно проходим третий этап развития менеджмента. И инсайт заключается в том, что Менеджмент постмодернистских организаций максимально приближается к такому до сих пор нечеткому понятию, как Лидерство. Поэтому развитие менеджеров новой формации, это возвращение лидерства в каждом управленце, со всеми специфическими способностями и тонкими настройками. Задача лидера – видеть будущее, брать за него ответственность и вовлекать в него свое окружение. И теперь эта роль не ограничивается только первым лицом.



МЕНЕДЖМЕНТ

1.0

Конвейер, индустриализация, основной инструментарий классического цикла Файоля, закрепление ролевых инструментов на основе тейлоровской модели, развитие hard-skills, усиление иерархии и методов контроля. По Друкеру это «Управление по инструкциям» с зачатками мотивации людей.



МЕНЕДЖМЕНТ

2.0

Приходит подход управления через мотивацию. Постиндустриальный мир, переход с приростного к стратегическому планированию, развитие анализа и рефлексии, зарождение soft-skills, управление процессами, появление проектной логики и маркетинга. Выход на целевой подход управления.



МЕНЕДЖМЕНТ

3.0

Эпоха постмодерна, навыки управления смыслами, ответственностью и энергией людей, собственным и групповым контекстом, специфичные навыки работы в неопределенности, эмоциональный интеллект, системное мышление, эволюционные организации. Внедряется концепция управления через смыслы!



Спиральная динамика Клера Грейвза



**МЕНЕДЖМЕНТ
1.0**



**МЕНЕДЖМЕНТ
2.0**



**МЕНЕДЖМЕНТ
3.0**

ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: СМЕНА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ И ПАРАДИГМЫ ЛИДЕРСТВА

Родовые
импульсивные
организации
10000 лет назад

Традиционные
конформистские
организации
5000 лет назад

Современная
организация,
ориентированная
на успех
С 16-17 веков

Постмодернистские
плюралистические
организации
1960 – 1970-ые годы в
Западной Европе и США

Интегральные
эволюционные
организации
Начало 2010-ых,
тип «New Work»

Спиральная динамика Клера Грейвза



МЕНЕДЖМЕНТ

1.0

Действия и Получение результата

Управление другими
Управление производственным циклом

Ответственность, как исполнительность

Мотивация страхом



МЕНЕДЖМЕНТ

2.0

Уникальный способ и Опыт применения

Управление проектами
Управление финансами
Управление издержками
Управление инновациями

Ответственность за результат
Ответственность за другого
Ответственность за себя

Мотивация стимулами



МЕНЕДЖМЕНТ

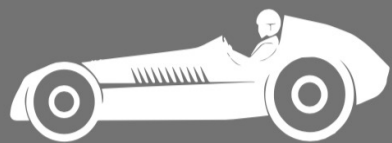
3.0

Среда/пространство и Состояние бытия

Управление собой
Управление контекстом
Управление энергией ответственности

Ответственность за будущее
Ответственность как проактивность

Мотивация смыслами



МЕНЕДЖМЕНТ 1.0

внимание, природное
планирование и
бюджетирование,
критическое мышление и
взгляд от рынка, умение
слушать и говорить,
выбирать приоритеты,
ранжировать важности





МЕНЕДЖМЕНТ 2.0

системность мышления,
делегирование
ответственности, партнерская
позиция и создание ценности
для другого, управление
конфликтом, готовность
находиться в вопросе и
«слышать» сигналы обратной
связи от людей, внешней
среды и явлений

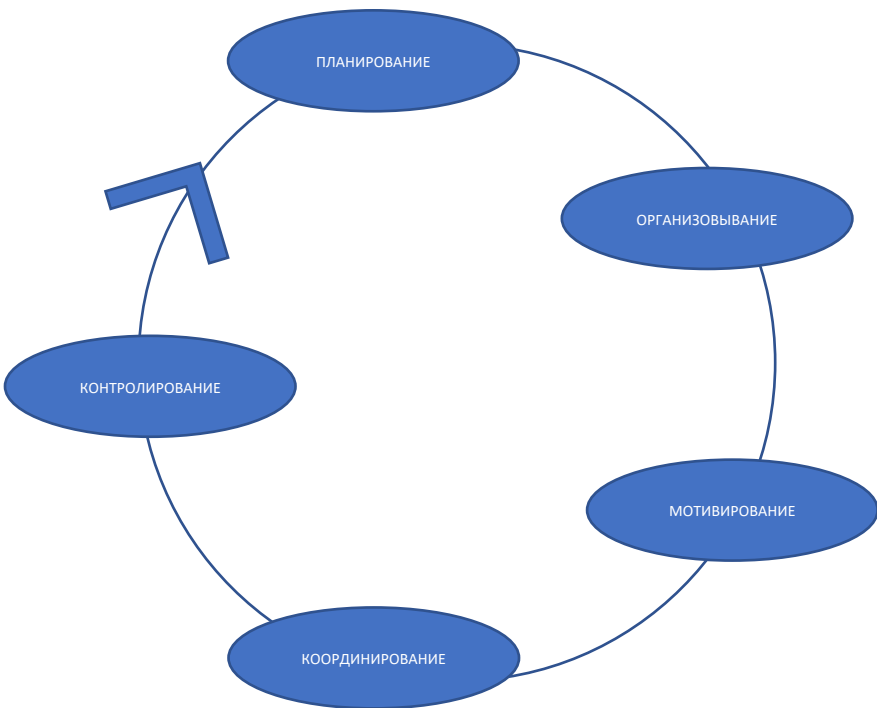




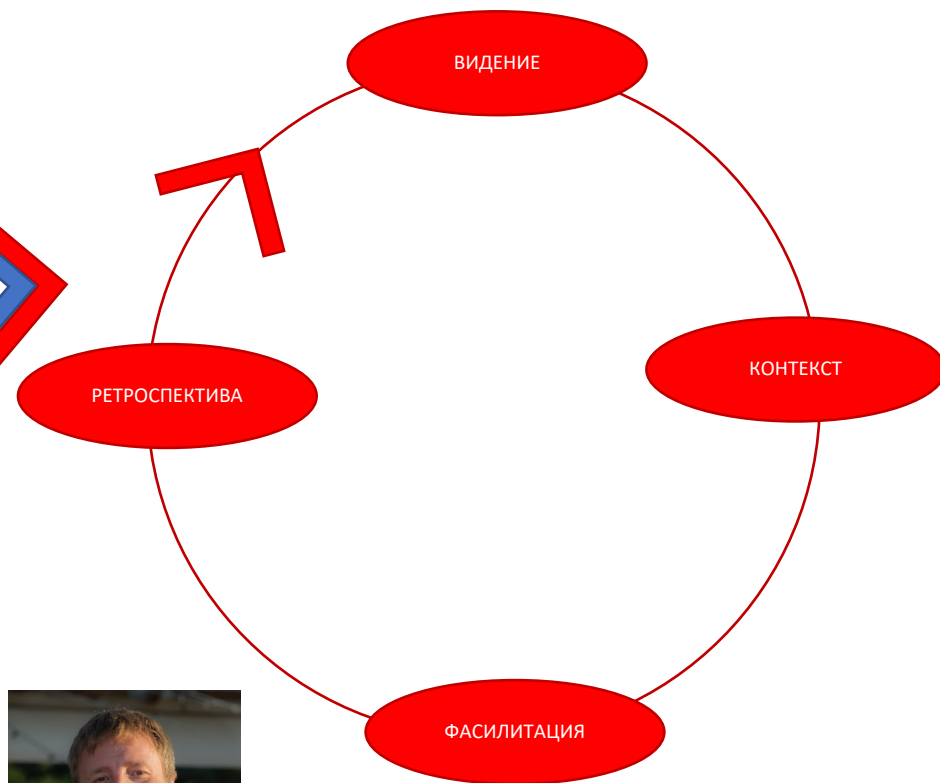
МЕНЕДЖМЕНТ 3.0

принятие, авторская и партнерская позиции, отпущение тотального контроля, способность сосуществовать в многополярности мнений, консолидировать усилия сообществ, глубокое понимание себя и других, глобальное и системное мышление, умение видеть тонкую взаимосвязь явлений, во всем

От цикла менеджмента к циклу нового лидера

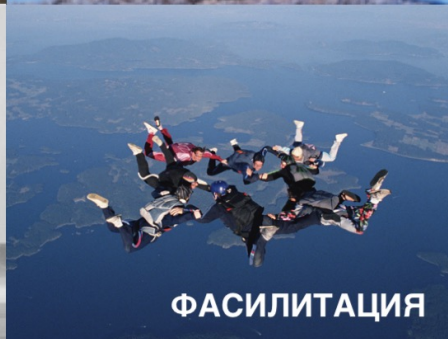


Анри Файоль



Иван Бубнов


То, что движет вперед,
это представление о
будущем и
одновременно
ответственность за это
будущее.



Это рефлексия и
вынесение опыта из
всего контура
происходящего, включая
самого себя, для
планирования
дальше/производства
корректирующих
действий.

Это оболочка –
операционная система,
то специфичное
состояние, которое вы
создаете в своем
окружении, запуская
цепную реакцию,
чтобы достичь
видения.

Регулярное управление
изменениями,
управление в
изменчивом поле,
управление единством
разницы потенциалов.



Первый Пит-Стоп: Введение в концепцию и развитие осознанности, как базы для понимания своего предназначения, Видения и метафоры будущего

Второй Пит-Стоп: Осмысление своей роли, формирование Видения своего вклада на должности, метафоры изменений начало создания Контекста в своих командах

Пятый Пит-Стоп: Создание завершенности, подведение итогов через закрепление навыков фасилитации и освоение метода Ретроспективы командного контекста

Третий Пит-Стоп: Тренировка техник внедрение и поддержания Контекста партнерства и ответственности, работы с сопротивлением, развитие системного мышления и видения происходящего

Четвертый Пит-Стоп: Развитие ответственного пространства и наработка инструментов внедрения контекста в своих коллективах через навыки Фасилитации

«Культура ест стратегии на завтрак»

Питер Дракер

«Неважно, насколько далеко простираются ваши цели, и насколько блестяща ваша стратегия, если они не поддерживаются культурой организации»

Дютер Джонсон

КУЛЬТУРА ТЕПЕРЬ И ЯВЛЯЕТСЯ СТРАТЕГИЕЙ

«Созданная вами культура и есть ваша стратегия. Ключ к успеху – это сознательно развивающаяся организация»

Роберт Кеган

Исследования

Согласно данным компании **PwC**, 84% руководителей считает, что наличие культуры критично для успеха компании.

60% уверено, что культура важнее, чем стратегия или операционная модель.

Согласно данным компании **Делойт**, в 2016 году тема культуры стала одной из самых важных бизнес-тем.

Руководители и HR-лидеры теперь признают, что культура влияет на поведение людей, их отношение к инновациям и изменениям, на их общение с клиентами.

82% респондентов Делойт уверены в том, что «наличие культуры – это потенциальное конкурентное преимущество».

Согласно данным компании **Эрнст энд Янг**, 55% крупнейших национальных компаний отметили обусловленный инвестициями в культуру рост операционной прибыли в 10%.

В целом 92% членов совета директоров этих компаний утверждают, что фокус на культуре принёс им материальную выгоду.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ СОСТАВЛЯЮТ БОЛЬШУЮ СТОИМОСТЬ РЫНКА

Компоненты S&P 500



«Сознательно развивающаяся организация строится на простой, но фундаментальной убеждённости в том, что она может процветать только будучи тесно связана с сильнейшим человеческим стремлением постоянно расти.

Это означает формирование организационной структуры, где развитие сотрудников вплетено в рабочую жизнь – в регулярные операции, в ежедневные рутины и разговоры».

Р. Кеган и Л.Л.Лаи

ВЧЕРА

МЕНЕДЖЕРЫ

ЗАВТРА

Содержание

Контекст

ЧТО ОНИ
УМЕЮТ И ЧТО
МОГУТ

Hard Skills

КАКИЕ ОНИ И
В КАКОЙ
ЭНЕРГИИ

Soft Skills

ВЧЕРА

МЕНЕДЖЕРЫ

ЗАВТРА

Содержание

Контекст

ЧТО И КАК

КАКОЙ Я

Я УМЕЮ

В КАКОЙ ЭНЕРГИИ

ЧТО МОГУ И

ЧТО СОЗДАЮ

ЧТО ДЕЛАЮ

ИСХОДЯ ИЗ ЧЕГО

Hard Skills

Soft Skills

Soft Skills

Эмпатия, сопереживание
Умение оказывать поддержку
Выдерживание стресса
Внутренняя уверенность
Проактивность, настойчивость
Устойчивость к неудачам
Позитивные установки
Аналитическое мышление
Умение работать в кооперации
Эмоциональная выносливость
Принятие ситуации
Активная жизненная позиция
Способность решать конфликты
Креативность

Целеустремленность
Активная жизненная позиция
Внутренняя референция
Аналитическое мышление
Принятие решений
Выдерживание фрустрации
Креативность
Социальная чуткость
Умение работать в команде
Способность решать конфликты
Коммуникативные навыки
Управление отношениями
Способность жить в изменениях
Системное мышление

Soft skills – навыки, проявление которых сложно отследить, проверить и наглядно продемонстрировать.

Исследования

В свою книгу The Millionaire Mind («Ум миллионера») Томас Стэнли включил данные опроса 733 мультимиллионеров США. После просьбы расположить в порядке убывания 30 факторов, наиболее благоприятствовавшие успеху, в первой пятерке оказались следующие:

- честность в отношениях со всеми;
- высокая дисциплина;
- умение ладить с людьми;
- поддержка супруга(-и);
- высокая трудоспособность



Исследования

Институт Макса Планка в Мюнхене (Германия) выделяет следующие виды "мягких навыков", особенно важных в современном обществе:

1. Личностная динамика:

- чувство ответственности;
- стремление к достижениям;
- уверенность в себе;
- высокая мотивация.

2. Область межличностных отношений:

- контактность;
- объективная самооценка;
- сочувствие и сопереживание другим людям.

3. Стремление к успеху:

- самоотдача;
- мотивация к поддержанию статуса;
- склонность к систематизации;
- инициативность.

4. Выносливость:

- устойчивость к критике;
- устойчивость к неудачам;
- позитивная эмоциональная установка;
- твердость жизненной позиции;
- удовлетворенность работой.

Исследования



Исследования, проведенные в 16 европейских странах, показали, что 93% работодателей считают soft skills таким же важным качеством сотрудника, как и его профессиональные навыки.

Последние исследования показали, что основную роль в успехе на различных местах работы играют не столько профессиональные специальные знания и навыки (hard skills), сколько мягкие навыки (soft skills).

Профессиональная квалификация оказалась необходимой сотруднику только на первых порах пребывания на должности, в период испытательного срока.

Уже через пару-тройку месяцев основными для успеха становятся совершенно другие компетенции.

Исследования

Ведущей международной консалтинговой компанией Boston Consulting Group было проведено исследование значимости разных soft skills у соискателя для работодателей.

Коммуникативные навыки: 79%
Активная жизненная позиция – 78%,
Аналитическое мышление – 77%,
Выносливость – 75%,
Умение работать в команде – 74%,
Стремление достигать поставленных целей – 70%,
Способность решать конфликты – 54%,
Умение вдохновляться новыми идеями – 54%,
Креативность – 43%,
Надежность – 42%.




Базовая идея, заложенная в программу

БЫТЬ **ДЕЛАТЬ** **ИМЕТЬ**

Последовательность, в которой происходит развитие и изменение человека, выражается тремя уровнями: Be, Do, Have.

То есть, чтобы получить что-то принципиально новое, необходимо делать что-то по-новому, нетривиально, даже, возможно, нелогично, для чего сначала нужно разобраться со своими самоидентификацией, мотивами, тенями. То есть со своим бытийным состоянием.



ПРОлонгированная
программа
развития высшего
менеджмента



Новое лидерство

Лидерство, как форма нарциссизма устарела – освоение нового лидерства, где лидер тот, кто создает лидерство вокруг. Лидер обеспечивает единство разницы потенциалов, фасилитирует, а не направляет, пробуждает взрослую осознанную позицию людей — единственный способ выстраивать ответственность и свободу, создает новый беспрецедентный контекст, без которого невозможен экстраординарный результат в бизнесе.

Возможные фокусы программы

Новый менеджмент

Новый стиль управления, основанный не на страхе, контроле и доминировании, а влиянии через смыслы и ценности, на формировании в своей команде живых смыслов, осознанности, и поддержании таких договоренностей, которые создают ответственность и энергию движения вперед.



Прорыв в новое

Трансформация в бизнесе начинается не с модернизации процесса, внедрения новаторских инструментов или программных продуктов – с изменения привычного мировоззрения, бытующих установок, со смены парадигм. Основа – проведение проекта масштабных изменений. Но основной ресурс – высший менеджмент. От того, станут ли изменения их собственной культурой, зависит все остальное.

Три уровня, на которых работает программа

РАЗВИТИЕ СЕБЯ

Чтобы развивать способность влиять на других, нужно понять, чем ты обусловлен, чем «фонишь» сам, что является твоими «слепыми пятнами» и в чем твой собственный ресурс.

Исследование своих личностных и профессиональных активов, определение собственных сильных сторон, рисков и дефицитов



ПАРТНЕРСТВО С БЛИЖАЙШИМ ОКРУЖЕНИЕМ

Как вовлекать людей в то, что для тебя важно? А как вовлекать других в то, что важно для них самих? Что делать, если они не верят в себя?

Умение вовлекать в Видение, чувствовать потребности других, заражать своим энтузиазмом, создавать партнерские договоренности, нейтрализовать сопротивление ближайших сподвижников, уметь давать эффективную обратную связь



УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ

Создавать такую развивающую среду, такую атмосферу, в которой каждый проявится в своей лучшей версии и сделает по максимуму – вот задача современного лидера.

Основной инструмент для этого: понимание работы систем, умение передавать энергию ответственности, отпускать контроль, но видеть систему целиком и ловить слабые сигналы, быть вне системы проблемы, но влиять



Варианты диагностики участников программы



Оценка командного контекста

Индекс «тяговой силы»

Наша собственная бесплатная методика оценки уровня командного контекста с предоставлением письменных отчетов: индивидуальных для участников и обще группового.



Индивидуальный ассесмент

Комплексная диагностика

Наиболее полный и валидный отчет по каждому участнику программы после батареи профессиональных тестов и индивидуальных интервью со специалистом.



Модель поведения DiSC/модель Hogan

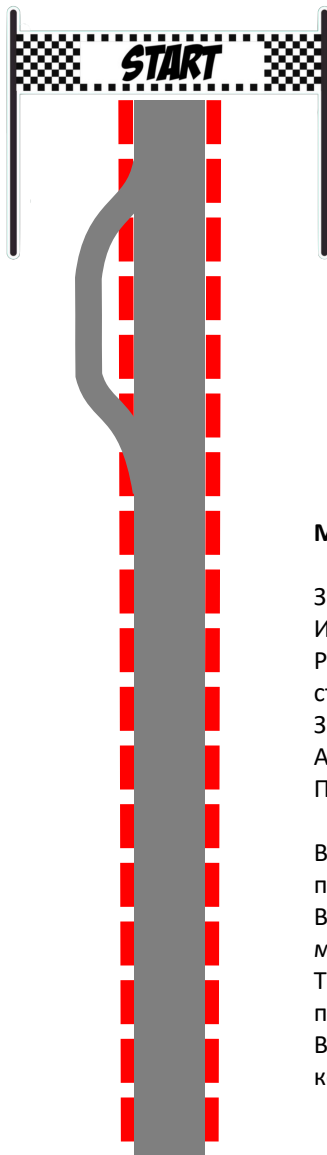
Особенности характера и мотивации

Зарекомендовавшие себя типологии, раскрывающие предрасположенности личности и дающая ясную картинку поведения и выборов.

Структура программы:

Первый пит-стоп

Обзор результатов диагностики группы;
Обсуждение особенностей 3 поколений менеджмента в свете тенденций мира и бизнеса (проблематизация);
Горизонтальное и Вертикальное развитие (и/или «Спиральная динамика»);
Поколения Лидерства;
Три вида индивидуального Видения;
Ретроспективное Видение: базовые жизненные стратегии (занудства), работа с тенями, их выявление и осознание, страхи, устоявшиеся стереотипные модели жизни и поведения;
Поиск своего Истинного Ядра;
Упражнения на осознанность (практики внимательности) и замедление стереотипных реакций



Межмодульная работа

Забота о бадди-деймоне;
Исследование себя, своего прошлого опыта, своего Ретроспективного Видения: теней, мотиваций, привычных стратегий;
Запуск исследования своих ключевых экспертиз по методике Appreciative Inquiry;
Практики внимательности и упражнение на развитие Принятия.

Взаимодействие с бадди-деймоном с целью поддержки его на пути создания лучшей версии себя;
Выполнение заданий из онлайн-курса и раздаточных материалов;
Тренировочные сессии on-line со специалистом или капитаном по формированию сильного Генеративного (Актуального) Видения в программе и выработке пути к желаемому контексту.



Второй пит-стоп

Доработка участниками своего Ретроспективного Видения;
У-теория от Отто Шармера и освоение состояний Принятия и Presencing;
Процесс принятия прошлого для движения вперед;
Моделирование собственного предназначения и формирование прототипа Перспективного Видения;
Начало работы над своим Актуальным Видением – вкладом в бизнес в данной должности в существующих обстоятельствах;
Начало работы по формированию Контекста группы в программе;
Формирование Контекста – пирамиды договоренностей;
Принятие ответственности за сформированный Контекст



Межмодульная работа

Начало самостоятельного формирования Актуального Видения – личного уникального вклада в предлагаемых обстоятельствах;
Тренировка «взрослой» позиции;
Начало подготовки драфта личного проекта изменения контекста в своей команде.
Интерактивное знакомство с базовыми техниками создания ценностного Контекста;
Отработка состояния «присутствия»;
Отработка состояния «принятия».

Взаимодействие с бадди-деймоном с целью поддержки его на пути создания лучшей версии себя;
Выполнение заданий из онлайн-курса и раздаточных материалов;
Тренировочные сессии on-line со специалистом или капитаном по внедрению сильного Генеративного (Актуального) Видения.



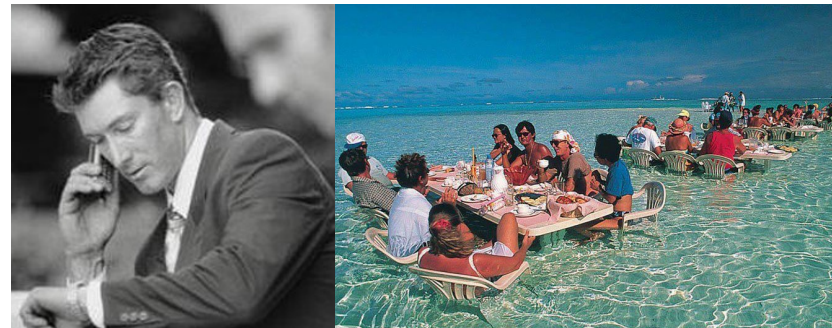
Межмодульная работа

Разработка собственной базы ценностного Контекста и проработка проекта изменений для своей команды (ближайшего окружения);
Тренировка базовых техник и компетенций формирования ценностного Контекста в своей структуре;
Поддержка бадди-деймона в формировании нового Контекста в его структуре;
Проведение стейкхолдер-анализа окружения и анализа рисков;
Доработка плана личного проекта изменения контекста на основе модели «12 фаз изменений»
Отработка навыка перевода других во «взрослого»;
Закрепление техник управления собой: состояния «присутствия», состояния «принятия»;
Упражнения на развитие Принятия;
Внедрение Контекста и ответственного пространства в своем коллективе;
Запуск цикла генеративных бесед и контекстных встреч.

Взаимодействие с бадди-деймоном с целью поддержки его на пути создания лучшей версии себя;
Тренировочные сессии on-line со специалистом или капитаном по внедрению своего Контекста;
Выполнение заданий из онлайн-курса и раздаточных материалов.

Третий пит-стоп

Процесс замера промежуточных результатов;
Опыт «разбора полетов», выявление «не работающих частей» Контекста и его корректировка/доработка;
Трансактный анализ и Взрослая позиция;
Практики Внимательности;
Четыре уровня слушания и генеративный диалог от Отто Шармера;
Прототипирование Генеративного Видения в технике Design thinking;
Принципы трансляции Видения;
Практика сторителлинга - декларация Видения;
Типология DISC;
Теория управления изменениями;
Инструменты работы с установками, принципы изменения парадигм мышления и техники формирования Видения сотрудника;
Доработка первой редакции Контекстов для своих команд;
Контекстные встречи, план беседы



Четвертый модуль

Формирование личных проектов совершенствования.

Освоение некоторых новых подходов в управлении, типа Agile, логики прототипирования, пребывания в неопределенности.

Глубинная проработка новых специфических компетенций (soft skills): взрослой позиции, состояния принятия, практик внимательности, раскрепощения.

Замер группового здоровья и «тяговой силы» команды на основе тестирования по П.Ленсиони.

Проработка и корректировка нового контекста компании, который мы и воплощаем.

Факультатив: Организации будущего, плоские структуры, холократия.



Межмодульная работа

Тренировка техник и инструментов фасилитатора, фасилитация встреч своей команды;

Освоение техник нейтрализации сопротивления, человека, группы, системы;

Освоение техники работы со срывами Контекста;

Управление возникающими в команде конфликтами и напряженностями (техники работы с сопротивлением, техники «разбора полетов» для работы со срывами контекста);

Закрепление техник проведения контекстных бесед;

Отработка техник управления энергией: своей и других;

Тренировка техник передачи энергии ответственности (не делегирования).

Взаимодействие с бадди-деймоном с целью поддержки его на пути создания лучшей версии себя;

Тренировочные сессии on-line со специалистом или капитаном по проведению Фасилитация и отпусканью контроля;

Выполнение заданий из онлайн-курса и раздаточных материалов.

Пятый модуль

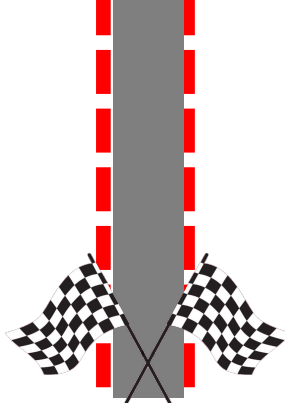
Представление результатов – персональных проектов участников.

Простраивание личного Стратегического Видения участников – осмысление персональной мотивации.

Подведение итогов программы.

Создание и декларация новых обязательств/планов действий.

Праздничное завершение программы.



Первый Пит-Стоп: общая логика управления смыслами, введение в концепцию развития осознанности, как базы для понимания своего предназначения и стратегического Видения и нового управленческого стиля.

Задачи Пит-Стопа 1	Темы-драйверы	Компетенции
<ul style="list-style-type: none"> • Обзор результатов диагностики группы; • Обсуждение особенностей 3 поколений менеджмента в свете тенденций мира и бизнеса (проблематизация); • Горизонтальное и Вертикальное развитие (и/или «Спиральная динамика»); • Поколения Лидерства; • Три вида индивидуального Видения; • Ретроспективное Видение: базовые жизненные стратегии (занудства), работа с тенями, их выявление и осознание, страхи, устоявшиеся стереотипные модели жизни и поведения; • Поиск своего Истинного Ядра; • Упражнения на осознанность (практики внимательности) и замедление стереотипных реакций 	<p>Расширение картины мира; Создание ясности относительно программы; Взятие личных обязательств; Знакомство с уровнями культуры и логик; Начало процесса осознания своих собственных смыслов; Моделирование Ретроспективного Видения; Процессы «расчистки» внутренних завалов, не дающих творить в полную силу; Формирование пар Бадди-Деймон</p>	<p>Тренировка внутренней осознанности; Способность выдерживать высокий уровень фрустрации; Отпускание контроля; Понимание механики программы; Понимание основ управления своим состоянием; Освоение техник работы со своим жизненным опытом</p>
	Задачи трассы	
	<p>Исследование своего прошлого опыта; Исследование ключевых экспертиз по методике Appreciative Inquiry; Практики внимательности и упражнение на развитие Принятия</p>	

Второй Пит-Стоп: Формирование Видения своей роли и вклада, тренировка представления Видения и вовлечения в свою метафору изменений, начало создания ценностного Контекста в собственной команде

Задачи Пит-Стопа 2	Темы-драйверы	Компетенции
<ul style="list-style-type: none"> • Доработка участниками своего Ретроспективного Видения; • У-теория от Отто Шармера и освоение состояний Presencing и Принятия; • Процесс принятия прошлого для движения вперед; • Моделирование собственного предназначения и формирование прототипа Перспективного Видения; • Начало работы над своим Актуальным Видением – вкладом в бизнес в данной должности в существующих обстоятельствах; • Начало работы по формированию Контекста группы в программе; • Формирование Контекста – пирамиды договоренностей; • Принятие ответственности за сформированный Контекст 	<p>Расширение картины мира; Тема «принятия» и «отпускания»; Техники затормаживания автоматизмов в жизни; Работа с собственным состоянием; Формирования своего Стратегического Видения; Опыт создания ответственного и инициативного пространства; Работа в гибких методологиях, исследование действием Торберта, создание инновационности; Диагностика имеющегося Контекста; «Закладка» персонального проекта</p>	<p>Тренировка внутренней осознанности; Способность выдерживать высокий уровень фрустрации; Компетенция видеть Контекст по слабым сигналам; Отпускание контроля; Методы создания доверия в группе; Навык протраивания Партнерства; Удержание взрослой позиции в любых ситуациях; Техники вовлечения ближайшего окружения; Формирование новой парадигмы персональной ответственности;</p>
	Задачи трассы	
	<p>Практика Сторителлинга; Работа над своим Генеративным (актуальным) Видением; Тренировка состояния принятия и отпускания</p>	

Третий Пит-Стоп: создание ценностного Контекста внутри своей команды (ближайшего окружения) и тренировка техник и компетенций вовлечения и работы с сопротивлением

Задачи Пит-Стопа 3	Темы-драйверы	Компетенции
<ul style="list-style-type: none"> • Процесс замера промежуточных результатов; • Опыт «разбора полетов», выявление «не работающих частей» Контекста и его корректировка/доработка; • Транзактный анализ и Взрослая позиция; • Практики Внимательности; • Четыре уровня слушания и генеративный диалог от Отто Шармера; • Прототипирование Генеративного Видения в технике Design thinking; • Принципы трансляции Видения; • Практика Сторителлинга - декларация Видения; • Типология DISC; • Теория управления изменениями; • Инструменты работы с установками, принципы изменения парадигм мышления и техники формирования Видения сотрудника; • Доработка первой редакции Контекстов для своих команд; • Контекстные встречи, план беседы 	<p>Диагностика Контекста группы участников и создание своего нового Контекста;</p> <p>Запуск личных трансформационных проектов участниками группы;</p> <p>Транзактный анализ Берна и «взрослая» позиция;</p> <p>Философия прототипирования;</p> <p>Сторителлинг, как инструмент вовлечения в Видение;</p> <p>Теория «Двенадцать фаз изменений» на основе модели Дж.Коттера;</p> <p>Типология людей;</p> <p>План и принципы Контекстных встреч;</p> <p>Телесные практики</p>	<p>Техники создания нового контекста;</p> <p>Оперирование ценностями (умение представлять происходящее через призму ценностей и принятых смыслов);</p> <p>Освоение «взрослой» позиции;</p> <p>Навык перевода других во «взрослого»;</p> <p>Навык проведения мотивационных встреч;</p> <p>Навык проведения генеративного интервью;</p> <p>Навык передачи энергии ответственности другому</p>
	Задачи трассы	
	<p>Проведение стейкхолдер-анализа окружения и анализа рисков;</p> <p>Отработка навыка перевода других во «взрослого»;</p> <p>Упражнение на развитие Принятия;</p> <p>Освоение техник проведения контекстных бесед и работы со срывами;</p> <p>Доработка плана проекта внедрения на основе модели «12 фаз изменений»</p>	

Четвертый Пит-Стоп: тренировка техник и инструментов формирования ответственного пространства через технологию фасилитации и создания партнерства

Задачи Пит-Стопа 4	Темы-драйверы	Компетенции
<p>Система и законы управления системами; Организационные системы по Ларри Константину, принципы изменения больших систем; Сигналы и техники отслеживания «выпадения» из договоренностей (контекста); Четыре энергии по Стюарту Хеллеру; Знакомство с техниками передачи ответственности и изменения энергии собеседника; Фасилитация групповых процессов; Нейтрализация психологического сопротивления; Техники/приемы перевода человека на новый уровень логики действий; Техники проведения «разбора полетов», процедуры проработки срывов, принципы предоставления обратной связи</p>	<p>Системный подход и принципы управления системами; Групповая динамика и основы работы с группой; Принципы управления дискуссией; Приемы обеспечения единства разницы потенциалов; Освоение основ работы с энергиями; Концепция психологического сопротивления; Техники и инструменты проведения бесед про Контекст и срыв договоренностей</p>	<p>Техника конфронтации (из Взрослого); Навык фасилитации партнерского взаимодействия; Навык фасилитации выработки групповых решений; Закрепление умения оперирования ценностями; Видение системы; Навык проведения генеративного интервью; Навык удержания ответственности в коллеге/партнере; Навык проведения процессов разбора срывов</p>
	Задачи трассы	
	<p>Отработка техник управления энергией: своей и других; Тренировка техник передачи энергии ответственности – не делегирования; Тренировка навыков проведения фасилитаций групп; Закрепление техник проведения контекстных бесед и работы со срывами; Освоение техник нейтрализации сопротивления, человека, группы, системы</p>	

Пятый Пит-Стоп: закрепление навыков фасилитации и освоение метода Ретроспективы через подведение итогов программы и оценку результатов

Задачи Пит-Стопа 5	Темы-драйверы	Компетенции
<p>Знакомство с техникой Ретроспективы; Подведение итогов и оценка результатов участников; Проработка ситуации по технике «разбор полетов»; Агрегация опыта программы; Обсуждение созданного Контекста группой; Принципы предоставления обратной связи; Принятие своих результатов и «всех последствий»; Техники благодарности; Чествование победителей, отпущание поражений; Закрытие программы</p>	<p>Ретроспектива; Принятие «всех последствий», как основная составляющая выбора; Прочищение Контекста; Благодарность партнерам</p>	<p>Внутренняя осознанность Навык проведения ретроспектив; Навык фасилитации процессов «разбора полетов» во взрослом; Компетенция благодарности</p>

Структура программы



«Пит-стопы»

Хребет программы – пять Пит-Столов – двух-дневных очных сессий, на которых участники получают дидактические основы новых подходов к развитию и тренируют специальные компетенции;

«Трассы»

Пит-Стопы формируют четыре Трассы – время между сессиями.

Личный проект

Делая то, что мы обычно делаем – мы получаем то, что обычно и получаем. Обязательным условием участия в программе является персональный проект. Он полностью интегрирован в рабочую практику и задействует других сотрудников компании: коллег и подчиненных. Проект, это одновременно катализатор и основная сюжетная линия процесса личного развития. Это достижение результата, на голову выше того, чем обладает и что умеет участник на старте программы. Только в этом случае, появляется “тяговая сила” для применения новых и не привычных логик действия, а значит и вероятность получить экстраординарный результат. Проект участника в программе в базовой версии, это формирование и внедрение нового Контекста в вверенном ему подразделении бизнеса. В другом варианте, это работа по воплощению принципиально нового для участника решения/ продукта/идеи, в которой и происходит естественная трансформация.



«Ребра жесткости» программы

Пары «Бадди-деймон»

В качестве собеседника, помощника и попутчика важно иметь человека, который находится в такой же роли, что и другие участники – не тренер, не коуч, не специально подготовленный эксперт. Задача такого человека сделать все возможное, чтобы его виз-а-ви получил максимальную пользу и создал в результате свой экстраординарный результат. Для усиления горизонтальных и вертикальных связей программы мы делим участников на пары, которые называем «бадди-деймон»: бадди, тот, кто поддерживает, а деймон, тот, кого поддерживают. Каждый участник будет для кого-то деймоном, а кому-то – бадди.

Психологическая диагностика

Участники программы будут исследовать себя: чем они на настоящий момент «сформированы», чем в прошлом обусловлены их сегодняшние действия. Это очень важный и захватывающий процесс. Но он носит весьма субъективный характер. Человеку важно опираться и на более объективные моменты, понимая, что многое в его характере и состояниях является следствием сложившейся личности. Для этого мы предлагаем несколько вариантов процедур профессиональной диагностики. Какие-то из них бесплатные, какие-то являются дополнительной опцией или вообще заказываются на стороне. Мы выделяем здесь три важности. Важность понимания себя. Важность научного осознания того факта, что все люди разные. И возможность увидеть даже незначительные изменения себя в динамике программы.

Персональные тренировки

Каждый раз, когда мы начинаем делать то, что ещё не делали – получаем сопротивление Среды, которая привыкла к прежней версии нас: к нашим устоявшимся реакциям, способам мышления и проявлениям. И каждый раз, это не простое путешествие – к новой версии себя. Поэтому мы настаиваем на том, чтобы каждый участник программы регулярно получал on-line коучинговую и трекингтовую поддержку от специалиста или капитана: работал с психологическим состоянием участника, разбирал его конкретные ситуации и кейсы, обогащал его опыт внедрения и корректировал использование новых техник и навыков.

Online-курс сопровождения

Для поддержки в процессе программы и лучшего «встраивания» новых техник и компетенций в реальную деятельность участников мы разрабатываем оригинальный онлайн-курс. В нем будут системно предлагаться задания, упражнения для закрепления и дополнительный ценный материал: видео, статьи, ссылки на источники, проверочные тесты и прочее. Отдельная задача – мотивационная. Важно, чтобы между пит-стопами участник не выпадал из пространства программы, а ненасильственно возвращался фокусом внимания к задачам, за которые взял ответственность.

Раздаточные материалы

Оригинальные раздаточные материалы – практически, коучебник для участника по всей программе. Этот раздаточный материал содержит теоретическую часть, на которую можно опираться во время Пит-стопов, и практические кейсы и задания, которые участник сможет прорабатывать самостоятельно на трассе.

Группа в мессенджере и FaceBook

Кроме выше описанных возможностей участник всегда сможет оперативно обсудить сложившуюся ситуацию или попросить поддержки. Специалисты – тренер, коучи-трекеры – будут на связи. Также, скорее всего, где-то после второго Пит-стопа у самих участников группы может появиться потребность обсуждать что-то, делиться своим опытом, решать «наплывающие» проблемы и задачи. Поэтому, и это подтверждает опыт подобных программ, общий чат или даже информационная лента будет полезна.

Роль «Капитан»

Иногда, скажем, в больших группах, мы предлагаем введение роли Капитана из числа самих участников программы. Капитаны предварительно проходят отдельный инструктаж, и затем регулярно получают коучинговую-трекинговую тренировку, а затем принимают звонки от нескольких других участников программы, за продвижение которых берут на себя ответственность. Это великолепное дополнительное решение для развития внутреннего лидерства, горизонтальных и вертикальных связей в компании.

Общий результат для компании

- Повышена «тяговая сила» организации за счет развития осознанности ключевых лиц;
- Повышена общая вовлеченность сотрудников и фокус на едином Видении и ценностях;
- Прочищены все каналы коммуникации внутри команды, есть единая система координат, в коллективе сформирован единый понятийный аппарат;
- Есть доверие и честность между членами команды высшего менеджмента;
- Проявляется партнерская позиция, снижается внутренняя политика;
- Высокая эффективность принятия групповых решений за счет новой ДНК ключевых людей бизнеса;
- Снижается общий страх неудачи, повышается креативность и персональная ответственность за общий результат;
- Сотрудники продуктивно работают в условиях неопределенности будущего и напряженного графика.

Общий результат для компании

- Создание нового контекста ключевых сотрудников, да еще и в направлении, нужном для управления компанией в перспективе (партнерская позиция в кросс-функциональном взаимодействии, ответственность и проактивность, взрослая позиция);
- Появление качественных улучшений, инноваций, внедрений и оптимизаций по количеству участников программы;
- Рост мотивации ключевых сотрудников, повышение их осознанности деятельности, включение в процесс с новым дыханием и разделяя стратегическое Видение компании;
- Сформирована база агентов изменений;
- Выработаны новые традиции, которые поддерживаются новыми компетенциями;
- Практически 500 часов прямой и косвенной активности с целью профессионального развития и личной эффективности. Это 2,5 часа каждый рабочий день, направленные прямо или косвенно на саморазвитие сотрудников или 25 часов развития на человека, не считая синергетического эффекта;
- И все это за 20-25 тысяч рублей в месяц на сотрудника!

Важные условия участия



- Участие в программе – добровольное. Важно, чтобы было желание и готовность работать над собой, уделять этому процессу время и внимание, пробовать, применять на практике полученные знания, методики, технологии, не теряя при этом фокуса на решении рабочих задач.
- В начале программы каждый участник исследует свое состояние, потенциал, мотивацию и дефициты. В процессе первых двух пит-стопов возможны довольно глубокие осознания относительно того, на чем базируются личные представления о жизни, поведение и выборы, которые человек делает. Этот процесс и называется осознанностью.
- Внутри программы участник практикуется в том, как создавать свои собственные контексты, вовлекать в свое Видение ближайшее окружение и использовать ресурсы системы. На практике, это конкретные обязательства, которые он берет на себя и реализует на своем рабочем месте.
- Результаты программы и ее участников, расходясь, как круги по воде, неминуемо затронут и организацию в целом: корпоративную культуру и ее артефакты, состояние и общий настрой бизнеса, а в конечном итоге стратегии и результаты.

Иван Бубнов (Россия, Турция)
Владелец Частного Консультационного Бюро;
Дипломированный консультант по управлению и организационному развитию, сертифицированный ментор, коуч высшего менеджмента (executive coach), практикующий с 1998 года;
С 1992 года занимается развитием лидерства, организацией «прорывов» и сопровождением организационных изменений, реинжинирингом систем управления, разработкой и внедрением корпоративных ценностей;
30 лет проводит авторские тренинги по трем направлениям:
- управление изменениями;
- трансформационное лидерство;
- стратегическое управление.

Автор книг «Видение как ресурс» и «Соло на бизнесе», а также более 50 статей в СМИ на тему персонального и организационного развития.

Владеет методологией оценки личностных предпочтений Майерс-Бриггс (MBTI), методологии оценки личности DiSC и Hogan, сертифицирован по стандартам PMI, закончил курс обучения невербальному коучингу Стюарда Хеллера; годовую программу трансформационного лидерства «Challenging mindsets» в рамках интегральной логики (вертикального развития), тренинги и курсы по «Теории U» (Отто Шармер), обучение ведущих-фасилитаторов «R2», курс по Эмбодимент-подходу, курс «Человеческие мотивации» Игоря Александрова, проходил программу «Эволюционный коучинг», курс «Design thinking».



БУБНОВ

Повышаем ценность контекста жизни и работы...

ПОЕХАЛИ?

