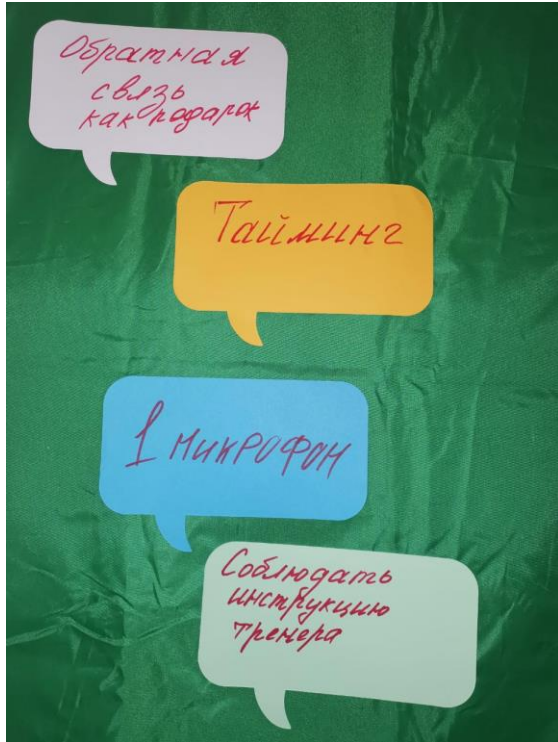


**Управление изменениями,  
как новый необходимый навык руководителя  
агентства.**

**Бараева Ольга Николаевна**



# Цель мастер-класса



Изменения становятся частью регулярного менеджмента. Навыки управления проектами, коучинга, фасилитации становятся необходимыми для руководителя.

**На мастер - классе вы:**

1. Узнаете принципы управления групповой динамикой
2. Познакомитесь с несколькими инструментами фасилитации
3. Научитесь составлять план проведения коротких сессий для своей компании

# Управление изменениями = управление мотивацией



Изменения не происходят, если сопротивление выше, чем желание исследовать.

Вовлечение в исследование через важность этого вопроса для каждого сотрудника.

Я в МЫ

# Определение фасилитации



Как привить команде позитивное отношение к изменениям? Как их включить в этот процесс?

Один из инструментов - фасилитация (англиц. от facilitate «помогать, облегчать, способствовать»).

**Фасилитация** - это профессиональная организация процесса групповой работы, направленная на прояснение и достижение группой поставленных целей.

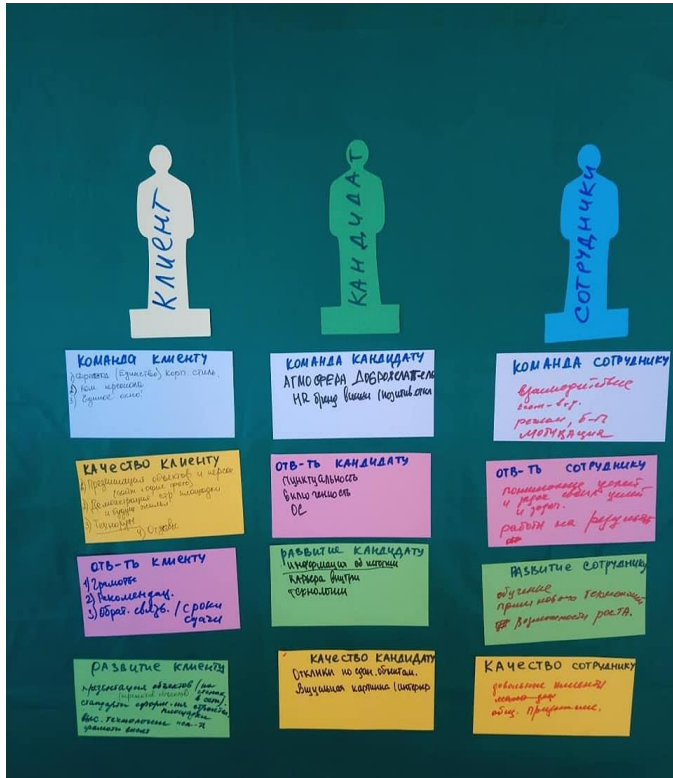
Суть инструментов фасилитация-довести сотрудника через собственное проживание к собственным выводам.

В конце фасилитационных сессий он говорит: "Это моё решение и я готов!".

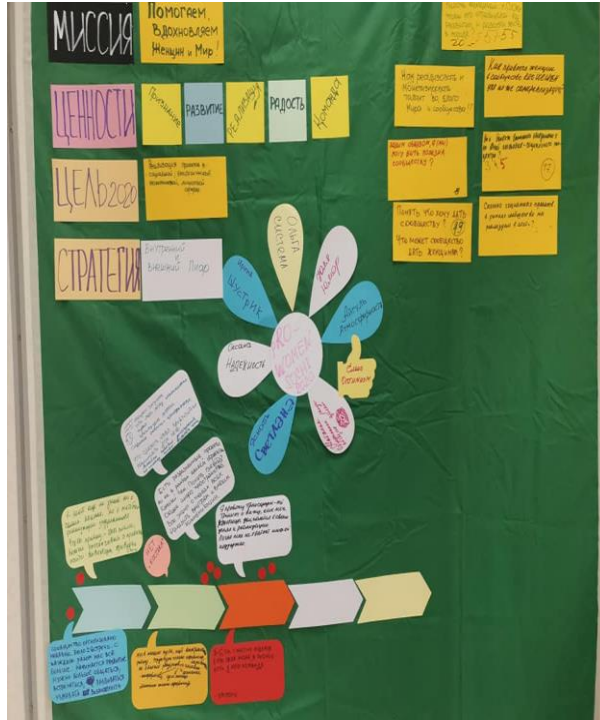
# Главный секрет фасилитации

Можно достичь более высоких результатов, когда решения вырабатываются людьми, на которых они должны повлиять, а также понимаются и принимаются ими.

Эффективное решение =  
правильное решение \* уровень  
приверженности решению



# Нормы совместной работы в группах



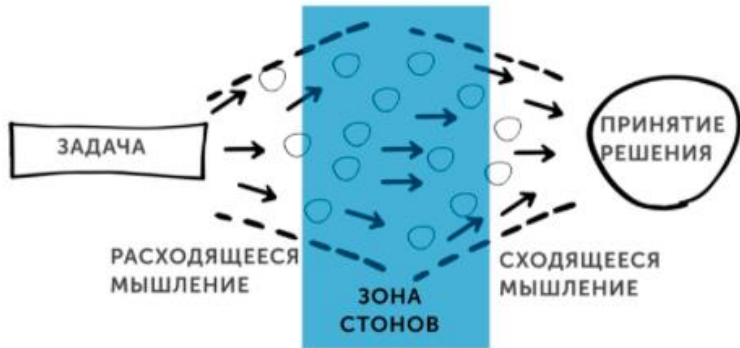
- Участвуют все члены группы.
- Участники дают друг другу возможность обдумать реплики и высказаться до конца, внимательно слушают.
- Противоположные точки зрения мирно сосуществуют.
- Участники настроены отстаивать собственное мнение, даже если оно не совпадает с мнением руководителя.
- Когда обсуждается соглашение, предполагается, что решение отражает широкий спектр интересов участников.

# Навыки фасилитатора



- Заинтересовать людей, чтобы они приняли участие участие в поиске решения
- Поддерживать сосредоточенность участников на цели и вовлеченность в процессе
- Задавать вопросы, не вызывающие отторжение у группы
- Направлять группу без давления
- Справляться с несогласием и добиваться консенсуса
- Переводить непродуктивное поведение в продуктивное
- Добиваться понимания, что участники достаточно привержены общему делу.

# Динамика группового обсуждения



*Сэм Кейнер, Кэтрин Толди, Сара Фиск и Дуэйн Бергер*

## Расходящееся мышление:

- составление списка идей
- свободная открытая дискуссия
- сбор различных мнений
- безоценочное восприятие

## Сходящееся мышление:

- сортировка идей по категориям
- получение основных выводов
- выработка общего решения
- высказывание оценок



# Этапы фасилитации



## 1. Выбор цели обсуждения.

Определение проблемы.

## 2. Анализ проблемы.

Выявить причины, вызвавшие эту проблему.  
Определить критерии для оценки решений, связанных с проблемой.

## 3. Генерация решений.

Определение вариантов решения. Оценка решений.

## 4. Выбор лучшего варианта решения.

Выработать план действий по реализации.

## Инструменты фасилитации ( несколько примеров)

<b>1.Открытие сессии.Выбор цели обсуждения.Видение будущего.</b>	“Босс сказал”	“Краудсорсинг”	“Деловые карты”
<b>2.Анализ проблемы.</b>	“Ретроспектива”	“Адский офис”	“Карты Законы Мерфи”
<b>3.Генерация идей.Определение вариантов решения.</b>	“ME WE US”	“Начать-Прекратить - Продолжить”	“Мировое кафе”
<b>4.Выбор лучшего варианта решения. План действий.Завершение сессии.</b>	“Метки”	“Градусник”	“Стена опыта”

# Упр. "Босс сказал"



В начале встречи всегда “разогрев”  
Ведущий показывает движение и просит группу повторить его (например: «Хлопай в ладоши!», «Подпрыгни!», «Топай ногой!», «Тяни!», «Толкай!»), группа повторяет только в том случае, если произнес «Босс сказал» (например: «Босс сказал: «Хлопай в ладоши!»). Первый, кто ошибается, показывает следующее движение.

# Упр. "Краудсорсинг"



Для определения командой самых важных проблем и фокусировку только на “горячие” темы.

# Упр. "Деловые Карты"



Для выявления проблем и нахождения ответа на вопросы, используя "внутренний" голос.

Использование образного мышления и правила проекции

# Упр. "Ретроспектива"



Для анализа  
“позитивных” и  
“негативных”  
действий прошлых  
периодов, чтобы  
сделать выводы и  
применить их в  
будущем.



# Упр.” Адский офис”



Для анализа рисков, которые могут возникнуть при внедрении изменений.

Для определения “болезней” корпоративной культуры.

Через проективную технику.

# Карты “Законы Мерфи”



Закон Мёрфи (англ. Murphy's law) — шуточный философский принцип, который формулируется следующим образом: «Всё, что может пойти не так, пойдёт не так».

Для оценки рисков и определения действий по их предотвращению.



# Упр. “ME WE US”



Принцип обсуждения: сначала я обдумываю сам, записываю идеи, потом предлагаю свои идеи команде. Так каждый генерит свои идеи.

Потом обсуждаем идеи всех и принимаем общее решение.

# Упр. "Начать-Прекратить-Продолжить"



Возможность каждому высказаться анонимно по трем вопросам.

Генерация решений.

Определение самых популярных.

# Упр. “Мировое кафе”



Возможность высказаться группой по 4-6 вопросам, согласно маршруту (от стола к столу), дополняя идеи других команд.

# Упр. “Градусник”



Распределение действий будущего по шкале времени с ответственными, ресурсами.

# Упр. “Стена опыта”



Для подведения итогов встречи по трем показателям: душа-разум-тело

Участники строят свое высказывание, продолжая следующие фразы:

«Я заметил(а) ...»,

«Я почувствовал(а) ...»,

«Я понял(а) ...»,

«Я ощущал(а) ...»,

«Я предлагаю ...».

# Чек-лист подготовки встреч групп (Идея Ингрид Бенз)

Цель встречи группы

Количество участников. Надо ли их представить друг другу?

1. Что вы сделаете, чтобы всех разбудить и взбодрить?
2. Нужно ли вам разработать специальные правила для этой деятельности? Если да, какими должны быть регулирующие вопросы?
3. Могут ли возникнуть проблемы с заинтересованностью? Если да, то какой вопрос следует задать, чтобы привлечь людей к участию?
4. Следует ли познакомить участников с базовой информацией до совещания?
5. Какие ключевые вопросы следует задать, чтобы группа получила необходимые ей ответы?
6. Какими инструментами (практическими занятиями/процессами) вы собираетесь воспользоваться в ходе совещания?

## Чек-лист подготовки вовлекающих совещаний (Идея Ингрид Бенз)

7.Какие трудности могут возникнуть в ходе совещания?

Препятствия	Решения

8.Какие вопросы для оценки ситуации следует задать? (в начале, в середине, в конце)

9.Какие аудиовизуальные и прочие вспомогательные материалы вам понадобятся?

# Литература



Книга Сэма Кейнера

**“Руководство фасилитатора.**

**Как привести группу к принятию  
совместного решения”**

является наиболее подробной и полной  
по теме.



# Бараева Ольга Николаевна



**2018 г.**- руководитель кадрового агентства PRO ПЕРСОНАЛ, бизнес-тренер БАРАЕВА.РФ. г.Сочи.

**2013 - 2018 г.г.**- директор по персоналу и продажам, ФРК "Этажи" г. Екатеринбург.

**2009-2014 г.г.**- директор по проектам Procter & Gamble г. Екатеринбург.

Сертифицированный командный коуч по стандартам ICF, фасилитатор.

[o.n.baraeva@gmail.com](mailto:o.n.baraeva@gmail.com)

**+7-912-292-2-292**