



**МОСКОВСКАЯ  
ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ  
ПАЛАТА**

**Комитет МТПП по развитию бизнес практик**

# **«Управленческие практики: коучинговые технологии в управлении»**



ОНЛАЙН

**23.06.21**

Г.МОСКВА

---

# БЛОК 1 - Технологии эффективного взаимодействия в управлении

1. Почему у одного руководителя сотрудники с радостью работают и лояльны и привержены компании/команде, а у другого регулярно «текучка кадров» при хороших условиях работы?

Пример компании «Э»

Причина – Корпоративный климат и взаимодействие некорректны



**2. Почему у одного руководителя высокие результаты прибыли без выстроенной воронки продаж, у другого регулярные падения при выверенной системе продаж?**

**Пример компании «Х»**

**Причина - Нарушены каналы коммуникации**



3. Почему в одной компании принятие решений продолжительное и регулярно увеличиваются сроки достижения результата или отменяются решения, в другой компании – путь к результату более близкий и показатели более системно продуманы и реализуются?

Пример компании «Р»

Причина – стиль командно административный и строго бюрократический ЖЦК, отсутствие коллегиального обсуждения, горизонтального лидерства, нет «лишних» бизнес процессов



# Из чего складывается эффективное взаимодействие?



- Во взаимном действии
- Во взаимном участии, присоединении к решению задачи



---

**Присоединение в НЛП практике - это  
внимательное активное слушание оппонента, с  
выравниванием, подстройкой темпа, тона речи  
с оппонентом, уточнения интересов другой  
стороны, моделирование поведенческих  
паттернов оппонента зеркально**

# В чем могут быть сложности взаимодействия?



---

## Управленческие аспекты:

- Руководители часто смещают фокус внимания на бизнес-задачи и цели, планы, результаты, и на второй план выносят необходимость обсуждения с командой (стиль командно-административный)
- Проявляются манипуляции и интриги (Искаженный авторитарный стиль)
- Порой «здоровое соперничество» перерастает в «нездоровые конфликты» (искаженный демократический стиль)
- Не выстроены бизнес-процессы
- Нечётко поставленные задачи руководителем
- Поставлены противоречивые цели

---

## Организационные аспекты:

- Нет эффективных каналов передачи информации и площадки согласования командного (группы рассылки, аджайл подход, онлайн программы - Трепло и др)
- В командах не скоординирована работа и разные этапы выполнения

## Психологические аспекты:

- Общение затрудняется из-за разницы поведения разных поколений, типажей личности (экстраверты/интроверты, мечтатели/рационалы и др)
- Сотрудники не считают нужным обмениваться знаниями, навыками с другими подразделениями
- Сотрудники ревностно относятся к информации и не хотят ею делиться с другими

---

# Как выстраивать эффективное взаимодействие в партнерской позиции ?

## Осуществление коллегиально, в групповой работе согласования:

1. Определение и согласование коллегиально целей и задач
2. Согласования ценностей единых (зачем эти цели?)
3. Согласования каналов и площадки взаимодействия, формата очного и/или онлайн , регулярности встреч / обратной связи,
4. Согласование правил основных взаимодействия и регламентов
5. Согласование программы работы
6. Согласование итогов работы и корректировок, дополнений
7. Распределение «достижений» (материальных, благодарностей, значимости и ценности в командной работе)

---

- **Как проводить организационную диагностику и определять зоны улучшений**

1. Уточнение целей возможных изменений
2. Анализ «Узких мест» в бизнес процессах или формирование «проблемного поля»:
  - проведение и анализ опроса сотрудников
  - Беседы и коуч сессии с ТОП менеджерами
  - Анализ документов и регламентов, отчетов
  - Наблюдение за деятельностью компании и сотрудников
  - Анализ управленческих решений и компетенций управленческих руководителей
3. Формирование концепции системных изменений, рекомендации  
ДАЛЕЕ:
4. Формирование команды лидеров изменений
5. Выбор мероприятий по определению приоритетов изменений и распределению зон ответственности
6. Реализация изменений (Коттер) и поддержка постоянных улучшений

---

# 5 Моделей эффективного командного взаимодействия

---

Любая эффективно работающая команда состоит из личностей, обладающих навыками, необходимыми для достижения индивидуальных и групповых целей.

Крайне важно, чтобы каждый специалист в эффективной команде умел транслировать свои знания и умения на всю группу. В успешной команде точно знают о грамотной коммуникации, активном слушании, важности обратной связи и своевременного реагирования на критические моменты.

Все члены эффективной команды несут ответственность за достижение целей и глобальной стратегии компании и мотивированы на то, чтобы преуспевать в бизнесе. Они доверяют друг другу и поддерживают друг друга.

Данные научные подходы и авторские модели помогут быстрее “пролить свет” на застоявшиеся проблемы внутри команды и раскрыть ее потенциал.

# 1. Модель Такмена (отвечает закону групповой динамики)

Модель полезна всем участникам команд любых размеров из любой отрасли. Брюс Такмен описал свою теорию в 1965 году. Автор выделил четыре стадии развития команды: формирования, конфликтную, нормирующую, исполнительную

Все эти поэтапные стадии необходимы команде, если в ее планах расти, развиваться и решать проблемы и находить лучшие решения.



---

## Формирование (Forming)

Этот организационный этап посвящен формированию команды; в это время намеренно избегаются конфликтные ситуации и каждый участник команды фокусируется на выполнении рутинных задач. В процессе формирования команды важно накапливать информацию и впечатления.

Члены команды знакомятся, встречаются, изучают возможности и требования, принимают общие цели и стратегию и приступают к их реализации.

Этот этап очень важен потому, что участники узнают друг друга, а для менеджера это отличный шанс понять кто и как предпочитает работать: самостоятельно или в группе, как справляется с нагрузкой и т.д.

---

## Конфликтная стадия или столкновение интересов (Storming)

Сформировавшись в единую группу, ее участники выносят на обсуждение свои идеи.

Наиболее опытные члены команды обычно определяют, готова ли команда двигаться дальше. Некоторые фокусируются на мелочах, чтобы избегать более серьезных вопросов в дальнейшем. Этот этап необходим для роста команды.

Иногда он даже может оказаться весьма “болезненным”, поэтому важно уделить внимание терпеливому отношению к процессу и толерантности. Во время Storming лидеры команд должны помогать участникам “сглаживать” спорные ситуации и возможные конфликты и подавать пример профессиональным поведением.

---

## Стадия нормирования (Norming)

После обсуждения идей, команда приступает к согласованию общего плана. Не все идеи будут реализованы, поэтому некоторым придется отказаться от собственных инициатив, чтобы действовать командно.

Все участники сплоченной группы готовы работать для достижения общей цели. Все готовы идти на компромисс, любая враждебность исчезает.жа

---

## Исполнительная стадия (Performing)

К этой стадии команда уже может полноценно функционировать и добиваться результатов, находить способы выполнять работу гладко и эффективно без неуместных конфронтаций.

Все члены группы мотивированы, компетентны и могут принимать решения самостоятельно. Миссия лидера — оценивать эффективность работы команды, предоставлять своевременную обратную связь и согласовывать личные устремления участников.

При определенных обстоятельствах, даже самые высокоэффективные команды могут временно вернуться к ранним стадиям развития

В 1977 году Такман вместе с Мэри Энн Йенсен добавил в модель развития команды пятый этап — стадию расставания (adjourning).

Стадия символизирует достижение поставленных целей и задач и, как следствие, спад активности группы. Совместная деятельность команды прекращается.

## 2. Модель Катценбаха и Смита

Авторы этой модели Джон Катценбах и Дуглас Смит описали свой подход в 1993 году после изучения множества команд в разных компаниях и отраслях. Они определили команду как небольшую группу людей с разносторонними навыками, приверженную общим целям и единой стратегии поведения. Основы модели были объединены в книге "The Wisdom of Teams".



---

Авторы различают типы команд по своему развитию:

**Рабочая группа**, где взаимодействие участников осуществляется для обмена информацией и опытом.

**Псевдокоманда**, в которой ее члены могут увеличить эффективность работы, но не прилагают для этого никаких усилий.

**Потенциальная команда**, в которой понимают общую цель и ее необходимость и пытаются выработать эффективные способы сотрудничества.

**Настоящая команда** — в ее составе участники, которые обладают взаимодополняющими навыками и умениями. Они осознают общие цели и задачи и совместно работают над ними.

**Высокоэффективная команда** с характеристиками настоящей группы и способствующая индивидуальному развитию ее членов. Ее результаты обычно превосходят ожидания.

---

## Существует три ориентира, на которые равняются команды:

- коллективные продукты и достижения
- результаты работы
- индивидуальный рост

## Командная работа должна быть подчинена следующим принципам:

- отбор членов команды по их умениям, навыкам и возможностям
- определение целей совместной деятельности и правила поведения
- осознание членами команды их прав
- непрерывное взаимодействие в команде, выделение необходимого времени для коммуникации
- обратная связь, вознаграждения и признания.

---

### 3. Модель эффективности команды T7

Модель T7 была также описана в 90-х годах прошлого века. Ее авторы пытались понять и изучить, какие факторы влияют на эффективность команды. По их мнению, существует 7 таких факторов — пять внутренних и два внешних. Все они начинаются с буквы «Т»:

1. Thrust (Упор) — фокусирование на сути. Это общее стремление к тому, что должно быть совершенно командой.

2. Trust (Доверие) друг к другу внутри команды.

3. Talent (Талант) – способности членов команды.

4. Team Skills (Командные способности) – способность эффективно и продуктивно действовать как команда.

5. Task Skills (Способности к решению задач) – успешное выполнение поставленных перед командой задач.

## Внешние факторы:

### 1. Team Leader Fit (Соответствие лидера)

– степень, в которой лидер удовлетворяет потребности членов команды

### 2. Team Support (Поддержка команды со стороны компании)

– мера, в которой руководство компании позволяет команде проявлять себя.

Каждый из перечисленных выше факторов этой модели может быть детализирован.

Для высокой производительности команды, в ней должны присутствовать все пять внутренних факторов.



## 4. Модель Ленсиони

Модель, предложенную Патриком Ленсиони, еще называют «5 Дисфункций команды». Одноименная книга увидела свет в 2005 году.

Изучая эту модель, вы узнаете об эффективности рабочей группы, основанной на том, что вызывает дисфункции, непонимание и конфликты внутри группы.

По утверждению автора, все команды имеют потенциал быть дисфункциональными. Модель включает 5 главных дисфункций любой команды: отсутствие доверия, боязнь конфликта, нехватка обязательств, избегание ответственности, невнимательность к результатам

Модель Ленсиони визуализируется как пирамида: вы решаете каждую дисфункцию одну за другой снизу вверх.



---

**Отсутствие доверия** происходит, когда члены команды показывают свою уязвимость и не желают признавать свои ошибки и слабости. Они не просят о помощи.

**Страх перед конфликтами.** Без доверия невозможно полноценно коммуницировать. В таких случаях внутренние конфликты могут обернуться завуалированными дискуссиями и закрытыми обсуждениями.

**Нехватка обязательств** — без конструктивных обсуждений конфликтов каждому в команде сложно вносить свой вклад в решение. Появляется двусмысленность.

**Избегание ответственности.** Люди не хотят привлекать других к ответственности за свою работу.

**Невнимательность к результатам.** Если участники группы не берут на себя ответственность, у них появляется тенденция ставить их личные потребности выше командных целей. Если команда потеряла из виду необходимость достижения результатов — теряется общий фокус.

---

## 5. Модель ЛаФасто и Ларсона

Первоначально модель носила название «Пять динамических характеристик сотрудничества и командной работы».

Ее авторы, Фрэнк ЛаФасто и Карл Ларсон описали свои соображения в 2001 году, проанализировав результаты опроса, проведенных среди представителей 600 команд из различных отраслей и сфер.

Участники опроса отвечали на простой вопрос “Что такое эффективная команда?”

В результате авторы придумали и описали модель, состоящую из пяти уровней или компонентов, каждый из которых повышает вероятность роста эффективности:

- 
- ♦ **Член команды.** Это первый этап по выбору правильных участников группы. Каковы их навыки и поведение, личный поведенческий стиль
  - ♦ **Командные взаимоотношения.** Приемлемое поведение в команде способствует здоровым рабочим отношениям между участниками
  - ♦ **Решение проблем.** Здоровые отношения позволяют решать проблемы совместно
  - ♦ **Руководство командой.** Правильный подход к руководству приводит к успешной командной работе
  - ♦ **Организационная структура.** Это о том, что способствуют ответственному отношению участников команды и приводит к ясности.

Какая же из моделей наиболее качественно отразит степень эффективности команды?

Это зависит от конкретного случая.

Самая эффективная команда на свете, наверняка, еще не была собрана).

Все описанные модели помогут выявить слабые стороны вашей команды и направят ваши усилия на повышение эффективности работы.



---

## БЛОК 2. Манипуляции и конструктивный диалог в управлении: что и как работает лучше?

---

Зачастую, переговорная схватка выглядит как обмен милыми любезностями, дружеская беседа или вполне деловой конструктивный диалог, но под формой скрывается коварная стратегия, направленная на ослабление противника.

Один из видов скрытого нападения – манипуляция. Манипуляция действует через создание для оппонента искусной иллюзии, направляет собеседника в нужное манипулятору новое информационное и эмоциональное пространство. Манипуляция всегда построена на влиянии на эмоцию: вина, обида, страх, зависть, гнев, злость, радость или другую эмоцию.

Манипуляция – это скрытое воздействие на стереотипы поведения человека, для того чтобы добиться от него нужного поведения, причем принятие решения в этом случае опирается в первую очередь на эмоции и не просчитывается с точки зрения логики. Это действие, которое человек, может быть, и не совершил бы, если бы у него было больше времени для обдумывания!

---

**Манипуляция – это не всегда плохо. Сказка ребенку на ночь – это тоже манипуляция, практически любое обучение строится на манипуляциях с сознанием ученика. Суть лишь в пользе для другого или только своих интересах во вред другому**

**Манипуляции становятся запретным оружием, когда они воздействуют на систему ценностей, систему самоидентификации человека. Каждый из нас хоть раз попадал на манипуляцию типа «если ты настоящий мужчина, жена, заботливый руководитель и т. д., то ты должен**

**Обычно, когда говорят про манипуляции, вспоминают о классическом магическом треугольнике отношений (его еще иногда называют треугольником власти) – треугольнике Карпмана: «Агрессор – Жертва – Спаситель».**

---

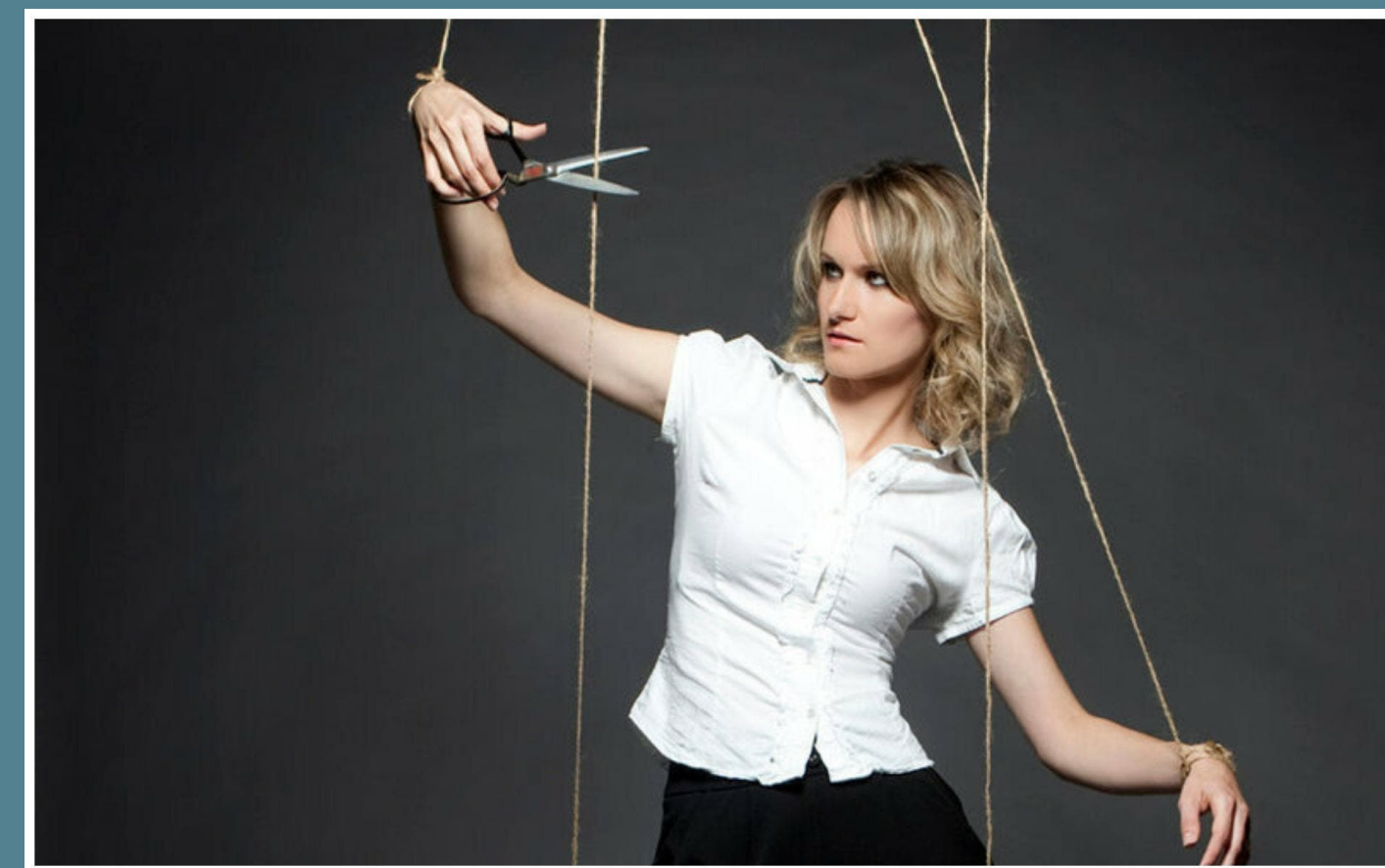
## Пример Манипуляции

Стратегия «Спасателя» часто используется при проведении тендеров. Классический пример: крупная строительная компания объявляет тендер на закупку арматуры, результатом тендера должен быть заказ на несколько сотен миллионов рублей. Поставщики втягиваются в гонку за «золотым тельцом», в конце концов, тендер «выигрывает» завод, который предлагает свою продукцию практически по себестоимости, но надеющийся получить прибыль на обороте.

Подписывается договор, в котором фиксируется, что условия каждой ежемесячной поставки будут оговариваться в отдельном приложении. Происходит первая отгрузка, завод ждет вторую, ждет до того момента, пока ему не приходит сообщение от заказчика, что следующих закупок не будет, так как «закупленная арматура, по результатам проверки, не соответствует требованиям заказчика». Выгода клиента очевидна – относительно честным путем сэкономлены большие деньги на первой закупке.

## КАК ПРОТИВОСТОЯТЬ МАНИПУЛЯЦИЯМ:

1. Договариваться обо всем заранее
2. Не оправдываться
3. Если не устраивает формат общения – уходить из переговоров или переключать русло общения
4. Эмоционально не реагировать и не показывать любые эмоции, только ровное участие в вопросе/теме
5. Используйте открытые вопросы, уточняйте неясные моменты смело
6. Озвучивайте факт «манипуляции» и переводите на конструктивное русло диалог
7. Сохраняйте достоинство и ищите пути решения в вариантах, предлагая собеседнику, когда вас ставят в тупик



## Конструктивные переговоры -

всегда прояснение вопросов,  
уважение к собеседнику и  
открытый диалог о совместных  
интересах, целях или с  
пониманием интересов, целей,  
ценностей другой стороны в  
пользу обеих сторон.



Когда использовать лучше  
конструктивные переговоры и когда  
манипуляции?

Конструктивные переговоры с  
равным партнером или партнером,  
кто может и готов понять обсуждение  
вопросов

Манипуляции используют при собой  
информированности партнера/  
собеседника, при недостаточности  
опыта и компетенций в той или иной  
сфере, вопросе, теме.



---

## **БЛОК 3 Практика использования партнерской позиции в управлении**

---

## На чем строится партнерская позиция в управлении?

1. Умение слушать и слышать
2. Уважение мнения другого
3. Умение присоединяться к решению задач / вопросов, когда нет личного интереса и не важно (значимость общей целей в работе)
4. Общение на равных без учета иерархии уровней должностных
5. Умение задавать «правильные вопросы»
6. Умение мотивировать на основе ценностей и интересов личных, интегрируя их с ценностями компании
7. Ориентироваться в решении вопросов на возможности, не проблемы, смотреть из настоящего в будущий результат без поиска виноватых в прошлом
8. Умение работать с ошибками, негативом как с опытом и возможностями впереди

---

## Какие форматы управленческого взаимодействия существуют в практике?

1. Исходя из позиции «Благополучен - Неблагополучен»
2. Исходя из позиции «Начальник - Подчиненный, «Заказчик-Исполнитель»
3. Исходя из стиля управления: Командно-административный/диктаторский, Манипулятивный, Либеральный, Демократичный, Смешанный
4. Партнерская /Конструктивная позиция - коучинговый подход

С какими вы сталкивались в своей практике в целом? Чаще всего?

---

## Какие преимущества дает ПАРТНЕРСКАЯ ПОЗИЦИЯ в управлении?

1. Повышает информированность и прояснение, осознанность в работе
2. Повышает вовлеченность и мотивированность в работе участников
3. Изменяет второстепенные приоритеты общего перед личным наоборот - как приоритет общей задачи/цели
4. Нивелирует потенциальные конфликты и конфронтации
5. Увеличивает доверие между участниками
6. Сокращает время на согласования вопросов/задач/результатов в итоге
7. Повышает качество работы и оптимизирует сроки получения результата (при грамотном согласовании дедлайна и ключевых показателей)

# Результаты коучинга

Доля респондентов,  
подтвердивших результаты

Повышение качества работы

48%

Снижение конфликтности

52%

Повышение производительности труда

53%

Удовлетворенность сотрудников

61%

Оптимизация общения в коллективе

63%

Активизация командной работы

67%

Улучшение рабочих отношений

77%

Результаты исследования Manchester Inc. среди руководителей 100 компаний

---

## 5 ключевых навыков руководителей, необходимых для овладения к 2025 году

1. Умение мыслить стратегически и быть футурологом в команде.
2. Умение критически мыслить и вырабатывать нестандартные решения.
3. Умение вырабатывать управленческие решения с учетом специфики бизнеса Глубоко понимать особенности каждой из составляющих бизнеса. Предлагать решения, которые помогут внедрять КСО-программы в производственную цепочку.
4. Умение мыслить с точки зрения клиента. Партнерская позиция HR-решения, ориентированные не просто на внутренних и внешних клиентов, а на каждого человека в целом.
5. Умение работать в межфункциональном и межатраслевом поле. Отлично знать стандарты бизнеса, а также бухгалтерию, финансы, инвестиционный менеджмент. Знать достижения наук о человеческом управлении и управлении разумом.

---

# СИСТЕМНАЯ ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ «КОУЧИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ И БИЗНЕС РЕШЕНИЯ»

Курс 20 дней: 18 тренинг дней и 2 дня сертификации  
502 часа

Международная сертификация и диплом о  
дополнительном профессиональном образовании



# Партнеры программы

Курс 20 дней: 18 тренинг дней и 2 дня сертификации  
или 27 онлайн занятий и 2 дня очной сертификации

16 октября - курс системный 5 мес, 16 ноября - курс 2 мес базовый



## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

**1 БЛОК - САМОСОЗНАНИЕ И САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ В БУДУЩЕМ**



**2 БЛОК - ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ДРУГИМИ. РЕШЕНИЕ ТРУДНЫХ СИТУАЦИЙ**



**3 БЛОК - ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ, РАБОТА С СИСТЕМОЙ, ОРГАНИЗАЦИЕЙ**



**4 БЛОК - СИСТЕМНОЕ РАССМОТРЕНИЕ 19 АСПЕКТОВ И КОРРЕКТИРОВКА ЖИЗНИ**



# СТОИМОСТЬ ОБУЧЕНИЯ

1-й вариант обучения и сертификации: С международной сертификацией ICTA и ICU (по аккредитованной программе ICU) без диплома профессиональной переподготовки "Консультант в управлении" Московской Международной Академии  
**Стоимость обучения ниже на 20% от общей стоимости курса**



Стоимость обучения с международным сертификатом ICTA ICU (без диплома MMA)

120 000 рублей - возможно разбить на 5 частей по 24 000 руб

2-й вариант обучения и сертификации: С международной сертификацией ICTA и ICU (по аккредитованной программе ICU) с дипломом профессиональной переподготовки "Консультант в управлении" Московской Международной Академии.

**Полная стоимость курса**



Стоимость обучения с 2мя документами: диплом MMA и международный сертификат ICTA, ICU

150 000 рублей - Оплата может производиться 5-тью частями по 30 000 руб/

# ЛИЦЕНЗИЯ НА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

"Компания ООО Стиль успеха/ Style of Success.Business development" лицензирована Министерством образования и науки на Дополнительное профессиональное образование

Департамент образования и науки города Москвы

**ЛИЦЕНЗИЯ**

№ 041097 от 12 ноября 2020 г.

на осуществление образовательной деятельности

Настоящая лицензия предоставлена Обществу с ограниченной ответственностью «Стиль успеха»  
(ООО «Стиль успеха»)  
Общество с ограниченной ответственностью

на право оказывать образовательные услуги по реализации образовательных программ по видам образования, по уровням образования, по профессиям, специальностям, направлениям подготовки (для профессионального образования), по подвидам дополнительного образования, указанным в приложении к настоящей лицензии

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (индивидуального предпринимателя) (ОГРН) 5147746191159

Идентификационный номер налогоплательщика 7724938771

Серия 77Л01 № 0012034

Место нахождения 115404, город Москва, улица 1-я Стекольная, дом 7, строение 7, эт/ком/оф 2/8/69

Настоящая лицензия предоставлена на срок:

☒ бессрочно ☐ до «  »    20   г.

Настоящая лицензия предоставлена на основании решения приказа  
Департамента образования и науки города Москвы

от «12» ноября 2020 г. № 786Л

Настоящая лицензия имеет приложение (приложения), являющееся ее неотъемлемой частью.

Заместитель руководителя В. И. Раздин

Приложение № 1.1  
к лицензии на осуществление образовательной деятельности  
от «12» ноября 2020 г.  
№ 041097

**ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ГОРОДА МОСКВЫ**

Общество с ограниченной ответственностью «Стиль успеха»  
**ООО «Стиль успеха»**  
Общество с ограниченной ответственностью

115404, город Москва, улица 1-я Стекольная, дом 7, строение 7, эт/ком/оф 2/8/69

Дополнительное образование

| № п/п | Подвиды                                     |
|-------|---------------------------------------------|
| 1     | 2                                           |
| 1.    | Дополнительное профессиональное образование |

Распорядительный документ лицензирующего органа о предоставлении лицензии на осуществление образовательной деятельности

Приказ  
от «12» ноября 2020 г. № 786Л

Заместитель руководителя В. И. Раздин

Серия 77П01 № 0017641

Благодарю за внимание

Мои контакты

Тел +7 903 725 85 28

[pereverzevanu@sstcc.ru](mailto:pereverzevanu@sstcc.ru)

