

Топ-5 инструментов создания команды и культуры, в которой хочется работать



Крель Марианна

О спикере. Крель Марианна

Руководитель. Консультант. Тренер. Executive coach

Коротко в цифрах

13 + лет стаж тренера и руководителя

13 +лет управления проектами

50+ тренингов и страт сессий только за 2015-2016 год

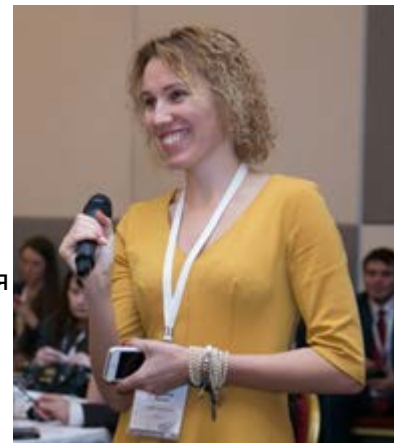
8+ проектов по внедрению сложных организационных изменений, в том числе проектного управления сервисных компаниях

4 иностранных языка, в том числе переводчик-синхронист

Вхожу в рейтинг «Самые влиятельные женщины Санкт-Петербурга 2016»

Работа с акционерами, владельцами, топ –менеджерами

В числе лучших спикеров российских и международных конференций по проектному управлению и орг.изменениям (2015-2016-2017)



Саквояж опыта

- BPM, CMMI, PИTBM
- BSC, KPI
- TOC
- Расстановки
- Спиральная динамика
- Organizational analysis (Stanford)
- ITSM, IT Governance
- PROSCI
- Prince2, PMBOK, AFW, Agile
- Анти-кризисное управление (АНХ)
- Разработка стратегии (Rotterdam business school)
- Design thinking and business modelling
- PWC and France Telecom Corporate University
- Executive coach (50+ клиентов руководителей)
- Консультант
- Бизнес топ-менеджер
- Руководитель проектов
- Практикующий тренер
- РПО
- Шкипер

Какая она, культура, в которой хочется работать?



К чему нас готовит школа и ВУЗ?

Почти 15 лет нас учат:

- Ждать **оценок** и искать **правильный** ответ
- Ориентироваться **на старших** (внешнее мнение), потому что «им виднее»
- **Подчиняться** системе «**надо**», а не строить свое «**хочу**»..

И потом удивление: почему так мало инициативных смелых творческих молодых людей?

..следующие 15 лет мы тратим на то, чтобы разучиться жить в оценках и научиться отвечать за свои выборы самому



Условия применения инструментов

Каждому сложно свое.. Для краткости на слайдах будет три обозначения для условий применения инструментов:

- для сложных ситуаций

(аврал по важным задачам, сроки горят, требования меняются, все надо «вчера», высокая неопределенность)

- для средне-сложных ситуаций

(небольшой аврал, сроки тлеют, все надо «срочно», средняя неопределенность)

- для относительно простых ситуаций

(штатная работа в быстром темпе, сроки плановые ресурсы еще есть, предполагаемая определенность.. да, так бывает)



Маркеры культуры

Как происходит:

- Найм
- Повышение
- Увольнение
- Решение конфликтов
- Штатная работа
- Выполнение обязательств

Что говорят и что делают.. просто наблюдайте..



1. Passion. Ваш смысл, смелость, стремление выйти из оценочного мышления

Миф: все должны гореть вашей идеей

Реальность: Каждый горит своей идеей. Кто-то создает свет кто-то его отражает. Смиритесь.

Миф: Все вас оценивают. Вы от всех ждете 5+

Реальность:

Всем наплевать, если вы не делаете нечто значимое.

Миф: Я вам сейчас объясню, и вы дальше сами сделаете, как мне нужно добровольно («сделайте мне безопасно!»)

Реальность: Ваше состояние = ваша ответственность

Инструменты:

Личный пример: people buy what you believe, not what you sell

20-60-20

Осознанность. Чего я хочу? Как я пойму, что получил это?

Мышление возможностей.

Гибкость к изменениям. Самообучение. Кругозор



Ищем разрыв между желаемым и действительным

Чувства	Чувства радуют, результаты нет. Варианты: <ul style="list-style-type: none">- Инструменты не актуальны к текущим условиям (новые факторы)	Чувства радуют, результаты есть Так держать!
	Не радуют чувства, нет результата Варианты: <ul style="list-style-type: none">- Устарел смысл\изменение ценностей- Беспомощность- Безднадежность- Бесплезность	Чувства не радуют, результаты есть Варианты: <ul style="list-style-type: none">- Банальная усталость- Хочется “чего-то другого”- Разочарование
	Результаты	

2. Уметь удерживать несколько разных точек зрения

Миф: есть два мнения, мое и не правильное

Миф: реальность такая, как в моей голове

Миф: все в мире зависит от меня

Реальность: с этого начинаются ВСЕ конфликты

Инструменты:

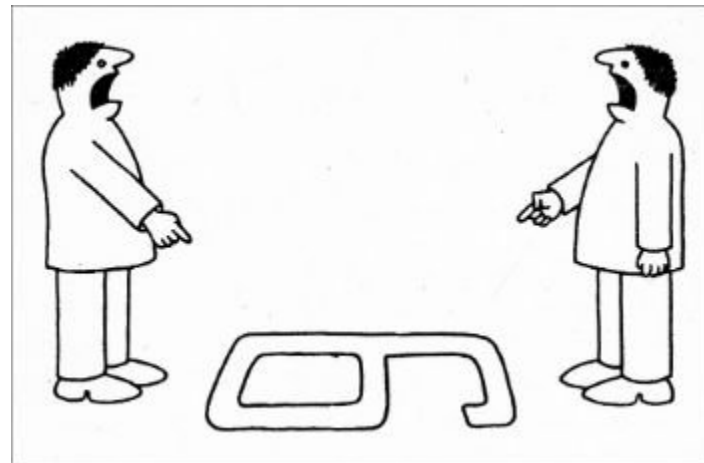
Тренировка разных фокусов внимания

Рефрейминг

ТРИЗ

Управленческая борьба

Единоборства (айкидо)



3. Управление отношениями = управление доверием

Миф: Если как следует напугать, то человек замотивируется..

Реальность: Угрозы ведут к вранью. Правда уйдет «под радар».

Человек будет бояться и провал, и вас. Напуганные люди напряжены и не способны к инициативе и творчеству, доверие умирает, растет подозрительность и желание пересидеть «бурю», перевести стрелки, сделать вид, что тебя тут нет.

Миф: на работе нет места чувствам

Реальность: На работе важно уметь управлять чувствами. Не подавлять, а управлять.

Инструменты ценностной мотивации:

- **Витальная** (свободный график, удаленная работа, выходные..)
- **Материальная** (премии, возможность больше заработать, статус..)
- **Эмоциональная** (похвала, знаки отличия, признание..)
- **Идеологическая** (принадлежность к желаемой группе, идее ..)

Инструменты построения отношений:

Поощрять за ошибки, если нашел и исправил сам

Поощрять обмен опытом по темам, которые им интересны

Пусть они будут умнее, чем вы. Иначе зачем они вам?

Марианна Крель(с) Топ-5 инструментов создания культуры и команды, в которой хочется работать



4. Развитие – это баланс между страхом и любопытством

Миф: Если ставить амбициозные фантастические задачи, то человек вдохновится и будет стремиться.

Реальность: Постоянно не выполняя поставленные задачи, человек привыкает быть неудачником. И теряет веру в себя.

Миф: самостоятельность мотивирует.

Реальность: самостоятельность путают со спихиванием задачи, не дают помощь, не проверяют по ходу выполнения, и буйно разочаровываются результатом.

Инструменты:

- EQ
- Ставить задачи в зоне ближайшего развития
- Может? Хочет? Способен? Умеет? Будет делать?



5. Мышление причинно-следственных связей. Нести свою ответственность

Миф: команда и культура сложатся сами

Реальность: ДА. Но не факт, что вам понравится результат

Миф: не надо учиться работать вместе. Оно само.

Реальность: ожидания не равно договоренности. Это путь к разочарованиям.

Миф: Публичный разбор ошибок обучает на примере и мотивирует «избегать ошибок»

Реальность: Это публичная порка. Поощряет культуру страха и вранья, мотивирует избегать вас.

Инструменты:

- Карта процесса управления и принятия решений+ролевая структура+карта финансовых и информационных потоков
- Матрица ЗПО (Задачи, Полномочия, Ответственность) по ролям
- Коучинг и развивающая обратная связь



Основные ошибки интерпретации



1. Сомнения - **“врет”** (смущение из-за высокой важности события, сомнение в своей ценности\уместности ответа, а не в результатах труда)
2. Молчание - **“скрывает, не договаривает, нечего сказать”** (не привык сам о себе говорить\считает, что очевидно\думает, что уже знают\считает зазорным доказывать)
3. Словоохотливый - **“хващается\много говорит, мало делает”** (волнение и самоуспокоение через слова)
4. Словоохотливый - **“уверенный в себе\раз говорит, то и делать умеет”** (пускает пыль в глаза\действительно много сделал и есть, что сказать)
5. Не отвечает на поставленные вопросы, говорит о своем - **“никого не слышит, кроме себя”** (Увлеченность темой, ошибочная интерпретация вопросов)

..можно еще продолжать. Мало кто разбирается, что там НА САМОМ ДЕЛЕ произошло. Но выводы делает по интерпретации, а не по реальности

Вывод: что нужно изменить в ваших маркерах для создания команды, в которой хочется работать?

- Найм

Повышение

Увольнение

Решение конфликтов

Штатная работа

Выполнение обязательств



Даже диктатура нормальна, если она не прячется в шкуру демократии

Вопросы?

Канал в телеграмме: https://t.me/enable_change

FB: Krell Marianna

LinkedIn: Крель Марианна

Email: Marianna.krell@gmail.com