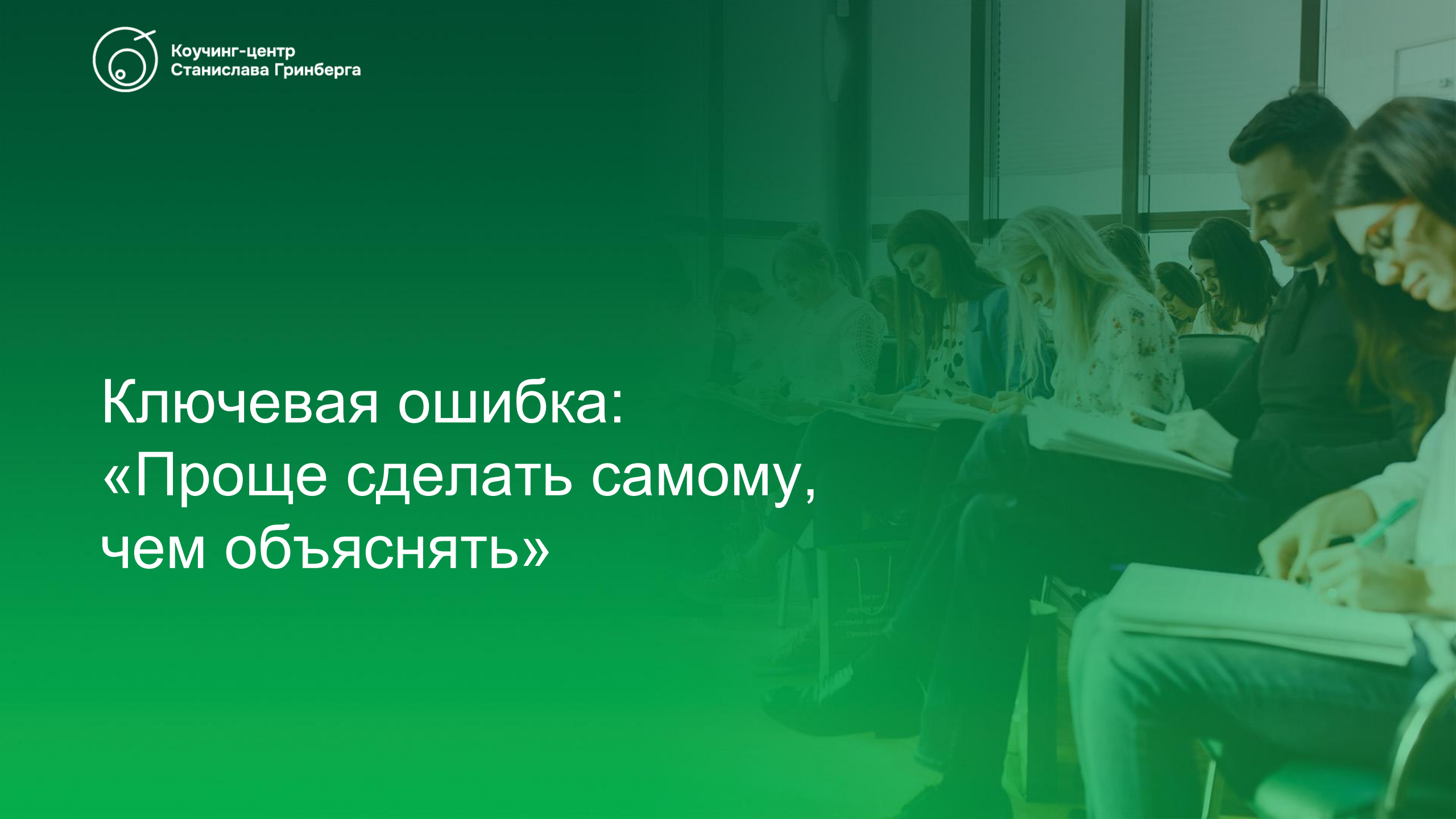
Коучинг-центр
Станислава Гринберга

Ключевая ошибка: «Проще сделать самому, чем объяснять»



Коучинг-центр
Станислава Гринберга

Евгений Гринберг

Директор «Коучинг Центра Станислава Гринберга»



Три важных Самозамера

№1. Контроль
Какой % решений в вашей компании проходит через вас? (считаем всё: согласовать, посмотреть, "только спросить», утвердить)

№2. Энергия
Сколько у вас сил последние 3 месяца? По шкал от 1 до 10 (10 - летаю, 1 - еле живу)

№3. Соблазн
Сколько раз за неделю думаете: *«Да быстрее сам сделаю»?*

Узнаёте ли себя? (Корень этих двух аудиторий в одном)

История №1	История №2
Я ВЫЖАТ	«БЕЗ МЕНЯ ВСЁ ВСТАНЕТ»
Работаю по 60+ часов	Любой вопрос решается через меня
В отпуске телефон не выключаю	Совещаний и созвонов - 20 часов в неделю
Энергии - 4 из 10	Команда ждёт указаний
Стратегия (идеи о развитии, новых проектах) висит месяцами	Сроки регулярно слетают
По внешним признакам у меня всё, как у остальных. Но внутри бесконечная черная дыра (ну ладно, конечная)	Бизнес упёрся в потолок

Настоящая проблема в бизнесе начинается тогда, когда
ДУМАТЬ по всем вопросам начинает только собственник (или директор)

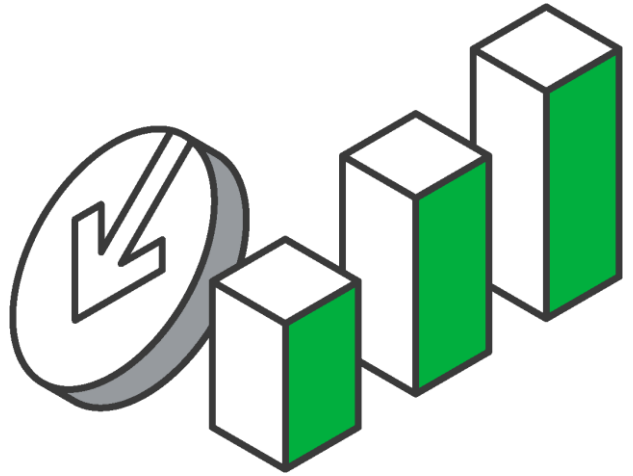
И это приводит ко всем этим последствиям:

Выгорание - не от количества часов, проведенных на работе. А от того, что ваш мозг - единственный «думающий процессор» в компании.

Команда не растёт - потому что ей негде расти. Вы заняли всё пространство для думанья.

Бизнес стоит - потому что скорость роста = скорость думанья.
А думает один человек.

Это не про "плохую команду". Не про мотивацию. Не про HR.
Это про то, как у вас устроена система мышления.



Что к этому приводит?

- Сотрудник предлагает идею - но её каждый раз переделывают по-своему со временем сотрудник перестаёт напрягаться
- Если сотрудник сам принимает решение и его только ругают в случае ошибки - ему безопаснее спрашивать и всё согласовывать
- Сотрудник проявляет инициативу - а её или не замечают, или вешают на него, как дополнительную нагрузку без оплаты - он приходит к выводу, что лучше сидеть тихо
- Если подойти к руководителю с вопросом - всегда быстрее получить от него готовый ответ

Диагностика: где вы думаете за команду?

Вспомните 3 любых последних разговора с сотрудниками: планёрка, обсуждение проекта, разговор в коридоре…

- Кто говорил больше? Я / он
- Чего было больше - моих вопросов или моих указаний?
- Кто вышел из разговора с конкретным решением?
- Сколько раз прозвучало «ладно, я сам сделаю»?
- Дал ли я сотруднику паузу подумать или закрыл её своим ответом в первые 5 секунд?
- После разговора у сотрудника появилась зона ответственности - или просто список задач от меня?



Сколько вам стоит каждое: «я лучше сделаю это сам»



Если вы из тех, кто выгорает:

Ваш рабочий день каждый день становится длиннее на 2–3 часа. Энергии с каждой неделей всё меньше. Сначала уходит время, которое до этого вы вкладывали в семью, потом сон, потом спорт, а следом и всё остальное личное. И в какой-то момент вы замечаете: на развитие времени не остаётся вообще. Совсем.

Если у вас ручное управление:

Каждое решение, которое не принял сотрудник, ложится на вас. Пока вы до него доберётесь - сроки уезжают на 3–4 дня. А каждый раз, когда команда снова приходит к вам за ответом, её зависимость от вас только укрепляется. И так год за годом - без всякого роста управленческой зрелости.
Итог в обоих случаях один и тот же: бизнес не растёт. И вы вместе с ним.
Сколько стоит бизнес, который без вас не работает?

Главный управленческий парадокс: чем больше контролируешь - тем хуже результат

Что делает контроль:

1) Команда не взрослеет. Зачем - вы же всё решите за них?

2) Ваш личный потолок становится потолком всей компании

3) Энергия уходит быстрее, чем восстанавливается

4) Бизнес теряет ценность (реальную) - потому что без вас не работает

Коучинг-центр
Станислава Гринберга

Бизнес дорого стоит - когда работает без ручного управления собственника.

Жизнь хороша - когда на неё остаются силы.

Контроль - это привычка из прошлого этапа.
Она довела вас до текущего уровня - и здесь же остановит.

От мышления процессами к мышлению результатами

Коучинг-центр Станислава Гринберга

Сценарий 1

Большинство разговоров в компании звучат так:

"Что ты делаешь?"
"Как идёт работа?"
"Сколько уже сделано?"

Это разговор о процессе.

В нём думает руководитель - потому что он держит цель.

Сценарий 2

Коучинговый подход переворачивает это:

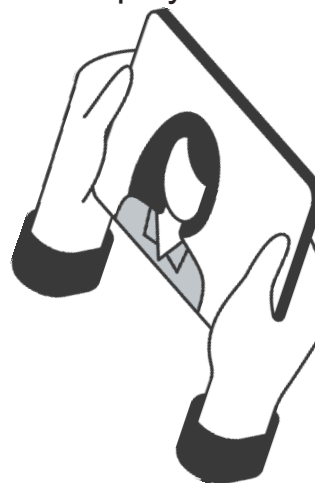
"Какой результат должен получиться?"
"Как ты поймёшь, что получилось?"
"По каким признакам мы оба увидим, что готово?"

Это разговор о результате.

В нём начинает думать сотрудник - потому что цель теперь у него.

Кто держит образ результата - тот и думает

Если результат держите вы - думаете вы.
Если результат держит сотрудник -думает он.



Практика №1: Где я держу образ результата

Шаг 1. Возьмите 3 текущие задачи, которые висят у ваших сотрудников.

Шаг 2. По каждой задаче ответьте на 3 вопроса:

1) Сформулирован ли результат конкретно?
(не "поработать с клиентом", а "клиент подписал договор до пятницы")

2) Знает ли сотрудник этот результат так же, как я?
(или знает только "что делать", а не "что должно получиться")

3) Может ли он сам проверить, что результат достигнут?
(или итог буду оценивать только я)

Итог:
В скольких из 3 задач образ результата держите вы один?
Это и есть задачи, в которых думаете вы, а не команда.

Рабочая схема: 6 уровней вопросов

РЕЗУЛЬТАТ - «Что должно получиться в итоге?»
Сначала фиксируем образ результата.
Если этого нет - дальше идти бессмысленно.

КАРТИНА — «Что сейчас уже есть по фактам?»
Без эмоций, только факты.
Половина «проблем» растворяется на этом шаге.



ВАРИАНТЫ - «Какие у тебя варианты? Минимум три.»
Один вариант - не выбор.
Только с трёх включается реальное думанье.

ШАГ - «Что выбираешь? Когда сделаешь?»
Сотрудник выходит со СВОИМ решением.
Значит - со своей ответственностью.

РИСКИ И ТОЧКА КОНТРОЛЯ - «Что может пойти не так? Когда сверимся?»
Здесь решение превращается в обязательство.
Назначена дата проверки - значит, задача не растворится в воздухе.

СВЕРКА С РЕЗУЛЬТАТОМ - «Получили то, что хотели? Если нет - почему?»
Возвращаемся к пункту 1 и сравниваем. Без этого шага команда не учится - а значит, в следующий раз вы снова будете вы

Прогон реальной ситуации

Шаг 1. Выберите одного сотрудника и одну зависшую задачу (такую, где вы уже не первый раз думаете «проще сделать самому»)

Шаг 2. Прогоните её через 6 уровней - письменно:
Результат: Какой результат должен быть? Сформулируйте за сотрудника так, как хотите услышать от него.
Картина: Что сейчас по факту? Без оценок.
Варианты: Какие минимум 3 варианта решения может предложить сотрудник?
Шаг: Какой первый конкретный шаг вы хотите от него услышать?
Риски и точка контроля: Что может пойти не так? На какую дату вы бы назначили сверку?
Сверка с результатом: По каким признакам вы поймёте, что результат из пункта 1 получен? Что будете делать, если нет?

А теперь - самое важное:
Завтра НЕ говорите ему свои ответы.
Задайте ему эти 6 вопросов. И послушайте.
А в день, который вы назначили точкой контроля, - вернитесь к пункту 1 и сверьтесь. Без этого шага упражнение не закончено: именно здесь вы либо закрепляете новую модель, либо снова забираете задачу себе.

Динамика изменений, если это внедрять

Первая неделя

• Сотрудники приходят с теми же вопросами

• Вам непривычно молчать вместо ответов

• Появляется ощущение "медленнее, чем обычно"

Это нормально. Это и есть момент перенастройки системы.

Через 3-4 недели

• Сотрудники начинают приходить с вариантами

• Появляются первые "сам разобрался, отчитываюсь"

• Освобождается 1–2 часа в день



Через 3-5 месяцев

• Команда сама выходит на результаты, которые вы держали в голове

• Совещаний меньше, решений - больше

• К вам возвращается энергия

• Появляется время на стратегию

Через полгода

Через полгода:

• Откаты всё ещё будут случаться

• Иногда вы по-прежнему будете давать готовые решения

• Иногда - снова думать за сотрудников и забирать задачи себе

Но это уже будет ваш выбор.

Коучинг-центр
Станислава Гринберга

Сегодня к вам подойдёт сотрудник с вопросом или проблемой.

Вместо того, чтобы дать ответ — задайте один вопрос:

«А какой результат ты хочешь получить?»

И — молчите. Ждите ответ. Не подсказывайте.

Почему один вопрос меняет так много

Когда вы спрашиваете «какой результат ты хочешь?» - происходит важный сдвиг в мышлении сотрудника. Раньше конечная точка была только у вас в голове, и всё мышление замыкалось на вас. Сотрудник приходил с вопросом - вы давали ответ.

Но как только он сам говорит, какой результат ему нужен, картинка переходит к нему. А думает всегда тот, кто держит результат в голове. Дальше он сам видит, что делать.

Один вопрос - и ответственность возвращается к сотруднику. Не потому что вы её поручили, а потому что он сам её взял.

Вернемся к Замеру из начала

Что произойдёт через 30 дней, если каждый день

задавать хотя бы три вопроса вместо ответов:

% решений через вас — снизится на 15–20%

Энергия — вырастет на 1–2 балла

«Проще сделать самому» - будет звучать в вашей голове в 2 раза реже

Что уносим с собой?

1. Корень проблемы - не в команде и не в вас лично.

Корень - в системе мышления. И её можно перенастроить.

2. Кто держит образ результата - тот и думает.

Хотите, чтобы думала команда - отдайте им результат.

3. Рабочая схема: 6 уровней вопросов.

Результат → Картина → Варианты → Шаг → Сверка → Итог.

4. Микро-инструмент на сегодня:

«А какой результат ты хочешь получить?»

Один вопрос. Одному человеку. Сегодня.

