

ТРИ КРУГА

Я · Мы · Они

МОДУЛЬ 1

Я

Внутри · страхи, иррациональные убеждения, тело и эмоции

✓ ПРОЙДЕН

МОДУЛЬ 2

Мы

К команде · конфликты, копинг, досье, матрица, ИПР

→ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

МОДУЛЬ 3

Они

Третий круг · акционеры, CEO, бизнес-заказчики, регуляторы

↘ ЕЩЕ ВПЕРЕДИ

ОГЛАВЛЕНИЕ БЛОКА

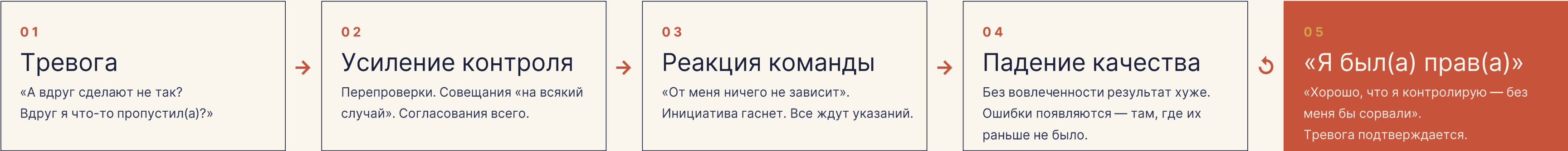
Что мы пройдем в этом блоке

Невозможно построить «правильную» команду из «неправильных» людей.
Можно построить эффективную команду из разных людей.

01 БЛОК I Доверие, контроль и цена микроменеджмента Как ваши страхи и установки формируют стиль управления и зачем отпускать контроль, чтобы команда стала сильнее	02 БЛОК II Стили привязанности руководителя и команды Как ранние паттерны отношений проявляются в управлении и почему одни руководители доверяют, а другие — нет
03 БЛОК III Роли в команде Командные роли, перекосы и «синдром Аполлона» в юридических командах, зачем вам не только сильные головы, но и те, кто склеивает систему	04 БЛОК IV Конфликты и «холодный рассудок» Как работает эмоциональный захват, когнитивная оценка и копинг-стратегии
05 БЛОК V Копинг-карточки и трудные разговоры Практические инструменты саморегуляции	06 БЛОК VI Досье сотрудника и матрица команды Как видеть за функцией человека, собирать досье и матрицу компетенций и на их основе выстраивать роли, делегирование и планы развития

ЧЕМ БОЛЬШЕ КОНТРОЛЯ — ТЕМ МЕНЬШЕ КОНТРОЛЯ

Цикл микроменеджмента



Цикл сам себя кормит

Каждый виток усиливает следующий. То, что воспринимается как ответственность, на деле — самоисполняющееся пророчество.
Команда становится несамостоятельной не вопреки контролю, а благодаря ему.

ИМЯ ИЗМЕНЕНО · ИСТОРИЯ СОХРАНЕНА

Марина

ДОЛЖНОСТЬ	Руководитель юрфункции
КОМАНДА	7 юристов
СТАЖ	7 лет в роли
ЗАПРОС	«Команда не вырастает. Все вопросы стекаются ко мне».

СО СЛОВ МАРИНЫ

«Я работаю по 11 часов. У меня нет ни одного человека, кому я могу спокойно делегировать. Каждый раз, когда пробую, — приходится переделывать».



- 1

ЧТО ОБНАРУЖИЛИ

Каждый документ возвращался Марине минимум дважды. Правки касались стиля, не сути. Юристы перестали стараться, так как «все равно перепишет».
- 2

ЧТО ЛЕЖАЛО В ОСНОВЕ

Иррациональное убеждение: «Если в документе пройдет ошибка — это будет моя репутация». Долженствование к себе («не имею права») × катастрофизация («одна ошибка → все рухнет»).
- 3

ЧТО ИЗМЕНИЛИ

Договор о критериях правок - **правлю только то, что меняет смысл или создает юридический риск** . Стиль и формулировки — комментариями, не правкой. Один день в неделю — без проверок, доверие.

→

ЧЕРЕЗ 3 МЕСЯЦА

Двое из команды вышли на самостоятельную работу с клиентами. Качество документов не упало — выросло, потому что юристы перестали халтурить «все равно перепишет».

СЧИТАЕМ ТО, ЧТО ОБЫЧНО НЕ СЧИТАЮТ

Невидимый бюджет микроменеджмента

−40%

Время руководителя · ушло в операционку		65%	вместо стратегии и развития команды
Падение инициативы команды		−55%	«Я не буду предлагать — все равно решит сам(а)»
Срок принятия решений		×3	все ждет согласования у одного человека
Текучка лучших юристов		×2	сильные уходят туда, где им доверяют
Качество документов · парадокс		−25%	«все равно перепишет» = расслабленная команда

«Я лучше сделаю сам(а)»

Самая дорогая фраза в управленческом словаре. В ее пользу - **сэкономили час сегодня**. Против - проиграли **десятки часов через месяц**, потому что никто, кроме вас, не научился делать это самостоятельно.

ОТМЕТЬТЕ «✓», ЕСЛИ УЗНАЕТЕ СЕБЯ · ТОЛЬКО ЧЕСТНО · ТОЛЬКО ДЛЯ СЕБЯ

Аудит контроля

10 ВОПРОСОВ

5 минут

01	Я регулярно переделываю работу, выполненную сотрудниками?	☐	06	Я тревожусь, не зная, чем занят каждый член команды прямо сейчас?	☐
02	Мне трудно уйти в отпуск без подробных инструкций на каждый день?	☐	07	Сотрудники редко принимают решения без моего согласования?	☐
03	Я присутствую на совещаниях, где мое участие необязательно?	☐	08	Я часто думаю «быстрее сделать самому(мой), чем объяснять»?	☐
04	Я отвечаю в нерабочее время не потому что срочно?	☐	09	Я получала обратную связь, что «со мной сложно» или «я слишком контролирую»?	☐
05	Когда сотрудник предлагает иное решение — я настаиваю на своем?	☐	10	Я получала обратную связь, что «со мной сложно» или «я слишком контролирую»?.	☐

0–3	Здоровое делегирование. Сохраняю.	4–6	Зона риска. Контроль начинает съедать меня и команду.	6–10	Микроменеджмент. Команда работает на 50% возможностей. Системная перестройка.
-----	-----------------------------------	-----	---	------	---

ЭКСПЕРИМЕНТ ХЕНЛИ · 1970-Е

Синдром Аполлона

«Команды звезд проигрывают командам, в которых распределены роли».
— М. Белбин

ЭКСПЕРИМЕНТ

Команды из самых умных, образованных, аналитичных людей *систематически* проигрывали смешанным командам. Аполлон — Бог искусств, поэзии, света; команды его имени должны были стать лучшими. Стали худшими.

ПОЧЕМУ

- 1

Все хотели быть генераторами идей
- 2

Никто не хотел реализовывать чужие идеи
- 3

Решения блокировались «у всех было своё мнение»
- 4

Конкуренция съедала кооперацию

Перенос на
юридическую функцию

Юридические команды часто страдают «синдромом Аполлона» по умолчанию, так как отбирают по одной модели — высокий IQ, аналитический склад, перфекционизм. **В результате — десять прокуроров и ни одного исполнителя.** Десять, кто видит риски. И никого, кто принимает решение в условиях неопределенности.

ТРИ КЛАСТЕРА · ДЕВЯТЬ РОЛЕЙ · КАЖДЫЙ СИЛЬНЫЙ СОТРУДНИК НЕСЕТ 1–2

Девять ролей — в трех кластерах

ДУМАЮТ

Интеллектуальные



Генератор идей

креативный, нестандартный · приносит решения

Аналитик-стратег

критик, ищет слабые места · защищает от риска

Специалист

глубокий эксперт · знает «как» лучше всех

ДЕЙСТВУЮТ

Исполнительские



Реализатор

превращает идеи в план · «делаю, а не обсуждаю»

Мотиватор

драйвер, давит на сроки · ускоряет команду

Контролер

завершает дело · перфекционист на финише

СВЯЗЫВАЮТ

Социальные



Координатор

распределяет роли · удерживает общую цель

Душа команды

смягчает конфликты · поддерживает климат

Исследователь

ищет внешние возможности · соединяет с миром

Сила — в комбинации, а не в наборе

Не нужно «искать всех девять». Достаточно убедиться, что в команде закрыты **все три кластера**. Юристы по природе тяготеют к Аналитикам и Специалистам — следите, чтобы у вас были Реализаторы и Душа команды.

ПОЧЕМУ В КОНФЛИКТЕ МЫ ГОВОРим ТО, О ЧЁМ ЧЕРЕЗ 5 МИНУТ ПОЖАЛЕЕМ

Быстрый путь VS медленный путь

ТРИГГЕР Резкая реплика в переписке	ПУТЬ I · БЫСТРЫЙ 12 мс Глаза → Таламус → Миндалевидное тело → Реакция Импульс ответить тем же. Эволюционно — спасал от хищника. В переписке — сжигает мост за 0,012 секунды.
	ПУТЬ II · МЕДЛЕННЫЙ 300–500 мс Глаза → Таламус → Кора → Анализ → Решение Между сигналом и реакцией — пауза. В этой паузе вы выбираете: ответить, отложить, уточнить, проигнорировать.

ПРАКТИКА	Правило 6 секунд Между триггером и реакцией — 6 секунд медленного выдоха. Этого хватает, чтобы кора догнала миндалевидное тело. Самая дорогая инвестиция в управленческую зрелость — это пауза в 6 секунд.
----------	--



СТРЕСС — ЭТО НЕ СОБЫТИЕ. ЭТО ЕГО ОЦЕНКА.

Две оценки — и стресс рожден или нет

01

Первичная оценка

«Что это для меня?»

- Незначимо
- Полезно / вызов
- Угроза / потеря

02

Вторичная оценка

«Справлюсь ли я?»

- Хватит ресурсов
- Ресурсов мало
- Можно подключить



Стратегия копинга

«Что делать?»

- Решать проблему
- Управлять эмоцией
- Менять оценку

КОПИНГ I · ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ

Действовать на причину. План, ресурсы, шаги.
Подходит, когда ситуацию можно изменить.

КОПИНГ II · ЭМОЦИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ

Работать с реакцией: дыхание, движение, разговор, дневник.
Когда ситуацию изменить нельзя — но прожить надо.

КОПИНГ III · КОГНИТИВНЫЙ

Переоценить ситуацию через диспут. «Это не угроза, это вызов».
«Это не катастрофа, это новый этап».

ЛАЗАРУС И ФОЛКМАН · 1988

Копинг-стратегии

Опросник способов совладающего поведения — один из первых стандартизированных инструментов.

Описывает, как именно человек справляется со стрессом.

Ссылка на опросник: https://disk.yandex.ru/i/_sAv1WzljGo4og

01

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ

Меняем ситуацию

Анализ · план · действие. Работает там, где ситуацию *можно* изменить.

02

ЭМОЦИОНАЛЬНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ

Меняем отношение

Поддержка · переосмысление · принятие. Работает там, где ситуацию изменить невозможно.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Нет универсально правильной стратегии.

Эффективность — в соответствии стратегии и ситуации.

КАК ПЕРЕХОДИТЬ ОТ ЛИМБИЧЕСКОЙ РЕАКЦИИ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ

Три шага в любом конфликте

01

Пауза



«Что я сейчас чувствую?»

6 секунд медленного выдоха. Назвать эмоцию точно. Заметить, какой тиран ее создал. Не «он меня бесит» — а «у меня раздражение из долженствования к нему».

3–10 СЕКУНД

02

Разделение



«Где факт, а где интерпретация?»

Что зафиксирует видеочкамера? Что из сказанного — мои предположения? Какая часть моей злости — про этого человека, а какая — про мою старую историю с подобной ситуацией?

30 СЕКУНД

03

Запрос



«Что мне нужно от этого разговора?»

Не «победить», не «доказать», не «отчитать». А: *информацию, договорённость, изменение поведения, восстановление контакта*. Цель определяет, как я буду говорить.

1 МИНУТА

УНИВЕРСАЛЬНАЯ ФРАЗА

«Когда **X** произошло — я почувствовал(а) **Y**. Мне важно **Z**. Что предлагаешь?»

Факт · Эмоция (своя, не оценка собеседника) · Запрос · Открытый вопрос. Эта структура не позволяет соскользнуть в обвинение и не закрывает диалог.

КЕЙС • КОГДА ТРЕЩИНА НЕ В ЛЮДЯХ

Две стратегии в одном конфликте

Мы видим не «кто прав». Мы видим людей, применяющих разные копинг-стратегии в ответ свою когнитивную оценку ситуации.

ПОЗИЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Не судья, который решает, кто прав. Анализируем и видим обе оценки и обе стратегии.



ХОЛОДНЫЙ РАССУДОК В ДЕЙСТВИИ

Три шага работы с конфликтом

Не подавление эмоций. Не навязанное примирение. Системная работа в три шага — и только потом переход к решению. Шаги не взаимозаменяемы.

01

СНИЖАЕМ НАКАЛ

Назвать эмоцию



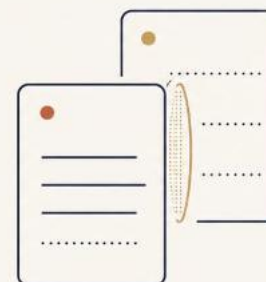
«Что вы сейчас чувствуете?» — одно слово, без объяснений и оценок. Не торопитесь.

Чья эмоция не названа — не услышит аргументов.

02

ВИДИМ РЕАЛЬНОСТЬ

Отделить факты от интерпретаций



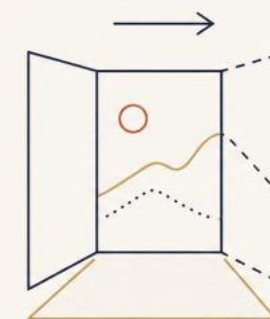
«Что конкретно произошло — без оценок?» Мы — модератор реальности. Возвращаем каждого от интерпретации к факту.

«Он меня ненавидит» → «Он не предупредил меня о сроке».

03

СОЗДАЁМ ПЕРЕОЦЕНКУ

Альтернативная интерпретация



Используем модель Белбина: *Мотиватор* работает на темп, *Контролёр* — на качество. Обе роли нужны. Договариваемся о правиле.

Когнитивная переоценка через роли.

ВНИМАНИЕ К
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

Пропустишь первый — не услышат второй. Перейдешь сразу к третьему — переоценка будет отвергнута.

КОГДА МЕНЯ НЕТ РЯДОМ

Копинг-карточки

Маленькие карточки с заранее записанным рациональным ответом на иррациональное убеждение. Конкретные. Своим языком. Под свою ситуацию.

1980-Е	Лазарус и Фолкман	Совладающее поведение — основа понятия «coping»
1990-Е	Джудит Бек	«КПТ. От основ к направлениям» — техника коупинг-карточек
ДВТ	Марша Линехан	«Карточки кризисного выживания» в диалектической терапии
АСТ / РЭПТ	Современная практика	Перенос процесса «справляться» в осязаемый объект

Анатомия карточки

Создается заранее — в спокойном состоянии, когда кора работает в полную силу. В момент захвата — ее достают. Читают.
Между стимулом и реакцией возникает физический зазор.

ПОЧЕМУ ЭТО РАБОТАЕТ

В момент захвата мозг не может

СТОРОНА А

Горячая мысль

Иррациональное убеждение, как оно звучит в голове — дословно.

«Если я промолчу сейчас, все решат, что я согласен — и потом будет еще хуже».

✗ Не «я иногда тревожусь»

СТОРОНА Б

Рациональный ответ

То, что человек уже знает из диспута Ц-А-У-П-Д-Э. Аргумент, не утешение.

«Я могу сказать своё мнение после совещания один на один — и это будет эффективнее, чем спор».

✓ Конкретно · реалистично · честно

ЛЕДУ · ДЛИННЫЙ ПУТЬ Карточка в руке — это пауза. Время для коры, а не для миндалевидного тела.

НЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ, А СОВМЕСТНАЯ РАБОТА

Как передать инструмент команде

Чужая карточка — чужая история. Она не включится в нужный момент. Карточка работает только тогда, когда человек создал ее сам — из своей «горячей мысли», своим языком.

01 Разбор реальной ситуации Берем конкретный конфликт — не учебный, а тот, который произошел.	02 Создаем карточку вместе Помогаем сформулировать сторону А и сторону Б — под эту ситуацию.	03 Где она будет жить Телефон, ежедневник, избранное в мессенджере. Главное — доступна в нужный момент.	04 Возврат через 1–2 недели «Помогла? Или нужна была — но не достали?» Со временем — личная коллекция карточек.
--	---	---	--

КОЛЛЕГА КРИТИКУЕТ НА СОВЕЩАНИИ	РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ПРИНЯЛ ИДЕЮ	СРОКИ СРЫВАЮТСЯ — ХОЧЕТСЯ СОРВАТЬСЯ	ДАЖЕ ДОМАШНИЕ СИТУАЦИИ
--------------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	------------------------

ПРАКТИЧЕСКИЙ НАВЫК

Сложный разговор не происходит

Мы профессионально работаем с чужими конфликтами — пишем претензии, ведём переговоры.

Но *собственные сложные разговоры откладываем месяцами*

ТРИ ПРИЗНАКА КЛЮЧЕВОГО РАЗГОВОРА

↑ Высокие ставки

⇔ Расхождение мнений

~ Сильные эмоции

ПАТТЕРСОН, ГРЕННИ, МАКМИЛЛАН · «ТРУДНЫЕ ДИАЛОГИ», 2002

Качество жизни организации определяется качеством сложных разговоров, которые в ней происходят.

ПОЧЕМУ СЛОЖНЫЕ РАЗГОВОРЫ ПРОВАЛИВАЮТСЯ

Молчание или насилие

Когда ставки высоки, мнения расходятся, эмоции сильны — большинство людей выбирают одну из двух неэффективных стратегий. Ни одна из них не решает проблему.

Молчание

- Маскировка позиции
- Избегание разговора
- Обходные манёвры

Насилие

- Давление на собеседника
- Атака личности, не проблемы
- Манипуляция и обвинение

ЭМИ ЭДМОНДСОН · ГАРВАРД, 1999

Психологическая безопасность

Убежденность членов команды, что их **не накажут и не унизят** за то, что они высказываются, задают вопросы, признают ошибки или предлагают идеи.



Каждый раз, когда вы избегаете сложного разговора, — вы снижаете психологическую безопасность всей команды. Команда учится на поведении, не на словах.

ОПИРАЯСЬ НА КПТ И РЭПТ

Пять шагов конструктивного разговора

Не убеждать. Не аргументировать. Не давить. Восстанавливать психологическую безопасность каждый раз, когда она нарушается.

01	Подготовка через Ц–А–У–П–Д–Э	Цель · факты · убеждения · эмоция · диспут · эффективная позиция. Если есть копинг-карточка — прочитайте ее перед разговором.
02	Контекст, а не проблема	«Я хочу поговорить о ситуации, которая меня беспокоит — и мне важно услышать твою точку зрения». <i>Не</i> «нам нужно серьезно поговорить» — это сразу включает миндалевидное тело.
03	Факт, не оценка	Не «ты ведешь себя неуважительно» — а «на трех последних совещаниях ты представлял позицию, которую мы не согласовали». Оценка запускает защиту чужой оценки.
04	Открытые вопросы	«Как ты видел эту ситуацию?» «Что тебя побудило поступить именно так?» · «Что для тебя было важнее всего?» — и слушайте.
05	Конкретная договоренность	Что изменится в поведении? Что каждый сделает иначе? В какие сроки? Как поймете, что работает? <i>Без договоренности — это терапия, а не управление.</i>

15 МИНУТ · В ДНЕВНИКЕ

Сложный разговор Репетиция

ОДИН РАЗГОВОР

*Тот, который я откладываю прямо
сейчас. Не гипотетический — реальный.
О котором думаю и не делаю.*

1

Цель

Что я хочу получить — конкретно, в одном предложении.

2

Факты

С чего начну — без оценок и интерпретаций.

3

Горячие мысли → эффективная позиция

Прогон через диспут Ц–А–У–П–Д–Э. Из какого состояния я
войду в разговор.

4

Три открытых вопроса

Чтобы исследовать путь другого человека — а не
вытащить признание.

5

Конкретная договоренность

Что должно измениться, в какие сроки, как проверим. Реалистично и конкретно.

+

Дата и время разговора

Не «скоро». Не «когда будет момент». Конкретная дата · конкретное время.

ДРУГОЙ УРОВЕНЬ РАБОТЫ С КОМАНДОЙ

От динамики к структуре

Динамика — что происходит между людьми.

Структура — *кто эти люди, что они умеют, как они устроены, куда они движутся.*

НЕУДОБНЫЙ ВОПРОС

Насколько хорошо я знаю своих людей?

A «Я знаю их профессионально — кто сильнее в чем».

B Это *один слой* — функция.

! Когда мы управляем только функцией, человек уволится «вдруг». А это не «вдруг» — это накопленное.

НЕ ЛИЧНОЕ ДЕЛО ИЗ HR — ЖИВОЙ ДОКУМЕНТ

Откуда растет идея досье

Не инструмент контроля. Инструмент *понимания* — для осознанных решений о развитии, делегировании, ролях и карьере каждого члена команды.

1960
ТЕОРИИ X И Y



Дуглас МакГрегор

«Человеческая сторона предприятия»

Теория X — ленивы, нужен контроль. Теория Y — способны к самомотивации, если создать условия. Досье растёт из *Теории Y*.

1978
ЯКОРЯ КАРЬЕРЫ



Эдгар Шейн

Комбинация ценностей, мотивов и талантов для выбора профпути

Восемь якорей: компетентность, управление, автономия, стабильность, предпринимательство, служение, вызов, стиль жизни.
Никто не жертвует якорем добровольно.

1930
ЗОНА БЛИЖАЙШЕГО РАЗВИТИЯ



Лев Выготский

Что человек пока не может сам, но способен освоить с поддержкой

Главный вопрос: *куда этот человек может вырасти — и что для этого нужно с моей стороны?*

Если условия работы входят в устойчивое противоречие с глубинным якорем человека — он уйдет. Не сразу. Но уйдет.
Или останется и перестанет вкладываться.

СЕМЬ СЛОЕВ ПОНИМАНИЯ

Параметры досье

Каждый параметр — отдельный слой. Вместе они дают объемную картину человека, а не функцию.

Информация — из регулярных разговоров один на один, не из анкеты.



ИСТОРИЯ ИЗ ПРАКТИКИ

Когда система защищает привычное

Перестраивая команду через централизацию и автоматизацию, я составила досье. И увидела двоих с десятилетним стажем: высокая компетенция в старой системе — и якорь стабильности.

A

Досье показало несовместимость: ЗБР требует готовности к неопределённости. Готовности нет.

B

Я провела честные разговоры. Предложила найти решение вместе.

C

Компания, которая меня наняла строить систему, встала на их защиту.
Стаж важнее результата.

D

Тем временем — пассивное саботирование. Информация не передавалась. Новые люди упирались в стену.

НЕВИДИМАЯ ЦЕНА ПРОМЕДЛЕНИЯ

Каждый день промедления разрушал психологическую безопасность тех, ради кого затевалась трансформация.

ЧТО ДАЛА И НЕ ДАЛА ЭТА ИСТОРИЯ

Досье необходимо, Но недостаточно

ГЛАВНЫЙ ВОПРОС

Совместим ли этот человек с траекторией этой команды — да или нет?



ЧТО ДАЕТ ДОСЬЕ

- Ясность вместо иллюзии «дайте еще шанс»
- Видимость несовместимости якоря и траектории
- Основу для честного разговора и решения

ЧТО НУЖНО ДАЛЬШЕ

- Готовность выдержать давление системы
- Возвращаться к фактам, не к голосу заботы
- Не становиться жестче — оставаться ясным

ПАРАДОКС УДЕРЖАНИЯ

Удержание человека, который не может или не хочет меняться, — это не человечность. Это отложенная жестокость.

СЕЙЧАС 10 МИНУТ · ДАЛЕЕ 2 НЕДЕЛИ

Создание досье команды

Здесь и сейчас — первый слой, тот, что я могу заполнить из уже известного. Остальное — за две недели через разговоры один на один.

Я не приговариваю человека своей оценкой — я формулирую гипотезу для дальнейшего диалога.

№	Параметр	Источник
1	Компетенции — 3–4 сильные стороны и 1–2 зоны роста	НАБЛЮДЕНИЕ
2	Зона ближайшего развития — куда за 1–2 года	НАБЛЮДЕНИЕ
3	Карьерный якорь — гипотеза о мотивации	ДИАЛОГ
4	Командная роль по Белбину	НАБЛЮДЕНИЕ
5	Стиль привязанности в рабочем контексте	НАБЛЮДЕНИЕ
6	Признаки выгорания — энергия, цинизм, качество	НАБЛЮДЕНИЕ
7	Человек за пределами роли	ДИАЛОГ

Начните хотя бы с двух-трех человек. Остальных — в течение недели.

ОТ ПОРТРЕТОВ — К СИСТЕМЕ

Четыре наблюдения в матрице

Простой визуальный инструмент: где избыток, где дефицит, где монополия, где зависимость. Это и есть системный портрет команды.

+++

Избыток

Несколько человек умеют одно и то же одинаково хорошо. Создает *скрытую конкуренцию* — неосознанная борьба за одни и те же задачи.

...

Дефицит

Ключевая компетенция отсутствует или развита слабо у всех. У юристов часто — *коммуникация с бизнесом* на управленческом языке.

●

Монополия

Критическое умение есть только у одного. Болезнь, отпуск, увольнение — функция падает. *Первое, на что должен смотреть руководитель.*

→

Зависимость

Работа одного критически зависит от компетенции другого без альтернативы. Узкое место в процессе и хронический конфликт.

ВТОРОЙ СЛОЙ МАТРИЦЫ

Стиль в стрессе

Тот же уровень экспертизы — но разный стиль привязанности — дает разный результат в кризисной ситуации.
Именно поэтому досье содержит оба параметра.

Надежный РЕСУРС Открыт к ОС, выдерживает разногласия. Неформальный медиатор. Привлекать к координации.	Тревожный РИСК В СТРЕССЕ Нужно частое подтверждение. Гиперответственность из страха разочаровать. Нужна ясность критериев.	Избегающий РИСК В СТРЕССЕ Дистанция, автономия. Не просит помощи. Изоляция. Не пожалуется — однажды принесёт заявление.	Дезорганизованный РИСК Непредсказуем в реакциях. Может быть блестящим — и одновременно дестабилизирующим.
---	---	--	--

Сильная экспертиза + надежный стиль = *помощник в кризисе.*



Та же экспертиза + тревожный стиль = *дополнительная нагрузка.*

15 минут · В ДНЕВНИКЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

Матрица команды

Добавьте строку «стиль привязанности» — и посмотрите на корреляцию.

. Шкала 1·2·3 : базовый · уверенный · экспертный.

ЧЕТЫРЕ ВОПРОСА ДЛЯ АНАЛИЗА

1 Где монополия?
Уровень 3 у одного — и критически важна для всей команды

2 Где дефицит?
Уровень 1 у большинства — или отсутствует вовсе

3 Где избыток?
Уровень 3 у трех и более — скрытая конкуренция

4 Где корреляция стиля и стресса?
Высокая компетенция при тревожном стиле — нагрузка в кризис

ЗАПИШИТЕ ТРИ НАБЛЮДЕНИЯ

Что удивило? · Что подтвердило известное? · Что планируете изменить?

ЧТО ВЫ ДЕЛАЕТЕ С ЭТИМ ЗНАНИЕМ

Знание, которое не решает — бесполезно

Перевести понимание каждого человека и всей системы в три конкретных управленческих действия.

01

Распределение ролей

В юридических командах роли часто складываются по умолчанию: опытному — сложное, быстрому — срочное, лояльному — неудобное. Белбин: эффективна та команда, где роли совпадают с тем, что человек умеет и хочет.

02

Осознанное делегирование

Не разгрузка себя — а передача задачи в зону ближайшего развития сотрудника. С опорой на якорь и стиль привязанности.

03

Индивидуальный план развития

Живой рабочий документ. Связывает досье и матрицу с конкретными шагами — для каждого сотрудника.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

Четыре элемента ИПР

Живой рабочий документ — не формальный отчет. Связывает зону ближайшего развития с конкретными задачами и сроками.

01 КУДА Цель развития Что конкретно — за 6–12 месяцев. Не «стать лучше», а конкретная компетенция, роль или карьерный шаг.	02 КАК Конкретные действия Не книги и не тренинги. Рабочие задачи, создающие зону ближайшего развития — с моей поддержкой.	03 С ЧЬЕЙ СТОРОНЫ Поддержка от меня Какие задачи даю, какие убираю. Сколько разговоров один на один. Какая обратная связь.	04 КАК ПОЙМЁМ Критерии и точки Что изменится в поведении и результатах. Когда проверим — через 3 месяца, через 6.
--	--	--	---

Один человек — один план. Выберите того, чье развитие сейчас наиболее приоритетно.

Что забираю с собой?

11

Команда не слушает, что ты говоришь — она смотрит, как ты реагируешь

12

Микроменеджмент — это не про контроль. Это про тревогу, которую ты не назвал(а)

13

В конфликте команды моя задача — не рассудить, а создать условия для когнитивной переоценки

14

Копинг-карточка — это диспут, написанный заранее. На случай, когда думать некогда. Это инструмент, которому я обучился(ась) сам(а) и передаю своей команде

15

Досье — это не документ. Это решение видеть человека, а не функцию



«Команда, которой я управляю, — это зеркало того, что я транслирую. Не намеренно. Ежедневно.»

К СЛЕДУЮЩЕМУ ЗАНЯТИЮ

Домашнее задание

Четыре части. Все — продолжение работы, начатой в модуле «Мы».
Не теория — практика на моих людях и моих ситуациях.

01

Завершить досье

По каждому члену команды · все 7 параметров.
Незаполненное — отметить как гипотезы для разговора.

02

Матрица компетенций

Заполнить полностью. Определить: монополия · дефицит · избыток.
Записать *три действия*.

03

Один ИПР

Завершить план для выбранного сотрудника. Обсудить с ним.

04

Дневник руководителя

Каждый вечер — ситуация по Ц–А–У–П–Д–Э.
Новый вопрос: *как сегодняшняя ситуация связана с кем-то из команды — что говорит его досье?*