



Международная сертификационная программа
обучения коучингу

International Coach Union (ICU)

модуль 4

Супервизия командного коучинга

<http://www.coachunion.org/>

<http://www.coachunion.ru/>

План модуля

- Динамика работы в тройках и шестерках.
- Супервизия командного коучинга
- Культура коучинга в менеджменте
- Модель Коттера – модель изменений в организации
- Самообучающаяся организация. Модель П.Сенге
- Системные процессы. Системный коучинг
- Модель SOAR
- Коучинг в работе с конфликтами
- Коучинг в медиации



Навыки командного куча

1. Базовые навыки классического коуча.
2. Навыки вербального и невербального управления группой (управляющие жесты, маркирование, якоря, использование пространства, психогеография, методы «уходов» от дискуссий).
3. Владение риторическими приемами (сигналинг, риторические вопросы, маркирование, тропы).
4. Владение приемами управления 1 и 2 фазами динамики группы.
5. Навык создания коучинг-тренинга.
6. Навыки организации процесса поиска креативных решений в процессе командного коучинга (владение различными методами мозгового штурма, модеративными методами, методами поиска решений через ассоциации)
7. Использование модели SOAR с целью проведения коучинг-сессии на основе системных процессов.
8. Владение моделью Коттера.
9. Владение моделью Сенге.
10. Владение технологиями коучинга для разрешения конфликтов и коучинг в медиации. Стратегии управления конфликтами.



Литература

- **Ксенчук Е.В.** Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира 2011
- **О Коннор Дж., Макдермот И.** Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем 2012
- **Гараедаги , Дж.** Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессам: Платформа для моделирования
- **Сенге П.** Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации 1999
- **Коттер, Джон П.** Ускорение перемен. Как предать вашей организации стратегическую гибкость для успеха в быстро меняющемся мире 2015
- **Уитмор Дж.** Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом 2013
- **Отсервальдер А.** Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора 2012
- Практика обучения действием под ред. **Педлера М.**
- **Дж. Стек** Большая игра в бизнес 2015
- **Детмер У.** Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию 2007

Супервизия командного коучинга (с.47)

- Обращаем внимание на:
 - Раппорт и контакт с группой
 - Удержание коуч-позиции
 - Речевые инструменты (сигналинг, вопросы, маркеры, якорение, использование пространства, психогеография, методы «уходов» от дискуссий).
 - Баланс поддержки и фрустрации
 - Протяжка
 - Важные моменты в сессии
 - Структура модели GROW...
 - Структура кубика (зачем – что – как - что если)
 - Использование ролей (волшебник, лидер, мудрец, помощник...)



Когда даешь обратную связь

ПОМНИМ:

- Сказать надо так, чтобы это позволило человеку вырасти
- Сказать так чтобы создать ресурсное состояние
- Сказать так чтобы человек увидел ближайшую зону развития
- Сместить фокус на таланты, это позволит быстрее улучшить процесс
- Обращаем внимание на интонацию
- Модель «гамбургера»



Когда получаешь обратную связь ПОМНИМ:

- Поблагодарить за внимание к тому что ты делаешь
- Отнесись ответственно и убедись в том что ты понял, что хотели донести до тебя, без отстаивания своей точки зрения
- Возьми из обратной связи ровно то, что способствует твоему развитию

Структура мини тренинга

- Самопрезентация
- Презентация темы
- Теория
- Демонстрация
- Упражнение
- Обсуждение
 - Обратная связь



Упражнение «Супервизия»

- Делимся на 2 группы
- Проводим мини тренинг 40 мин.
- Нечетные дают обратную связь коучу
- Четные дают обратную связь на обратную связь
- Что самое сложное в супервизии



- Что самое сложное в супервизии было для вас?

Результаты исследований

2009, Learning and Development Survey, CIPD
(Chartered Institute for personnel Development)



- Опрошено 598 респондентов среди клиентов малого и среднего бизнеса.
 - 90% респондентов используют коучинг
 - 51% – считают его **КЛЮЧЕВЫМ** элементов обучения и развития сотрудников
 - 71% – сохраняют или повышают уровень затрат на коучинг

Эффективность коучинга в менеджменте



Исследование DMB and Human Capital Institute

- 33% компаний отметили рост продаж и производительности с внедрением коучинга в организациях
- 23% - компаний отметили улучшение качества работы или снижение брака
- 23% сокращение издержек
- 21% сокращение текучести кадров
- 74% повышение способности коучи к продвижению и занятию более высокой позиции

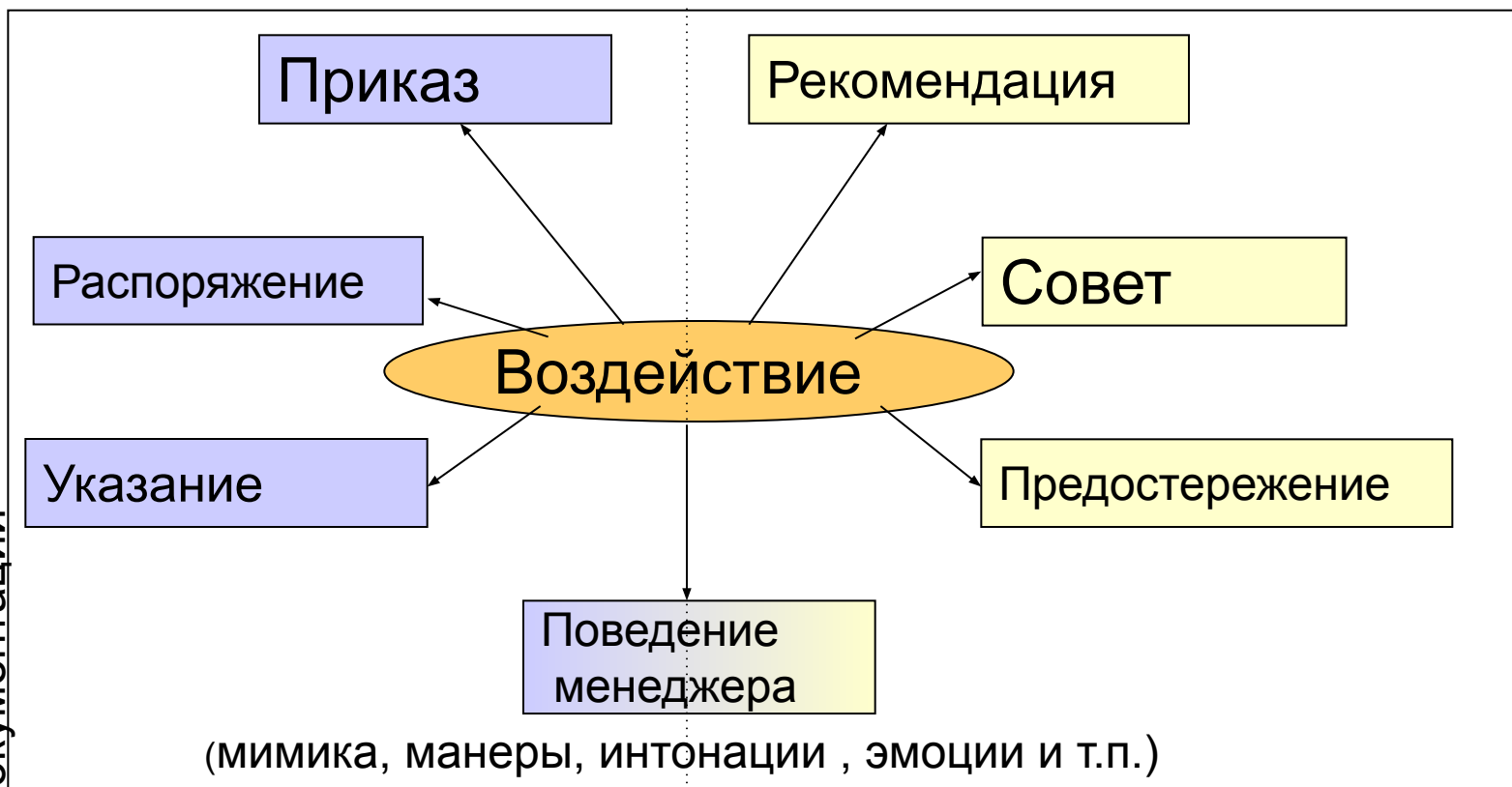
Проблемы с которыми сталкивается организация

Неадекватная политика процедуры набора персонала
Запутанная организационная структура
Неадекватный менеджерский контроль
Недостаточное количество тренировок
Низкий уровень мотивации
Недостаточный уровень творческого подхода
Слабая работа в команде
Проблемы с философией управления
Неудачное планирование или развитие менеджмента
Неясность целей
Несправедливая система поощрений
Косность персонала

Формы воздействий

Формальное

Неформальное



Форматы использования коучинга в менеджменте

- Проведение совещаний (meeting) на основе методологии коучинга
- «Коридорный» коучинг (неформальный коучинг)
- Классический коучинг
- Командообразование
- Обучение персонала
- Стратегические сессии
- Управление изменениями
- Подготовка преемника
- Мотивационные беседы с персоналом.....

Коучинг в менеджменте порождает

Осознанность Количество и качество входящей информации			Ответственность Личный выбор и контроль		
Вопросы и ответы на вопросы	Активизация памяти	Интерес	Индивидуальность	Самоуважение	Инициатива
Качество работы	Обучение	Радость	Потенциал	Уверенность	Внутренняя мотивация
<p>Повышается эффективность персонала</p> <p>Повышается эффективность бизнеса</p>					

Сколько процентов своего потенциала
обычно люди используют на своем
рабочем месте?



- 10%
-
-
-
-
-
-
-
-
- 80%

Самые ценные навыки «PricewaterhouseCoopers» 2014

- Умение действовать в условиях неопределенности
- Способность принимать верные решения в срок
- Умение вести за собой других, и добиваться результатов
- Способность действовать на опережение
- Гибкость и изобретательность
- Эмоциональная зрелость
- Глубокое понимание бизнеса
- Способность обучения на опыте



Особенности принятия решений

Трижды Нобелевская премия в области экономики присуждалась за работы по совершенствованию концепции принятия решений

- в **1978 г. Г. Саймону** за исследование процесса принятия решений (основная идея – нахождение **решений, приемлемых для всех**),
- в **1986 г. Дж. Бьюкенену** за развитие основ теории принятия экономических и политических решений (основная идея – принятие **решений, исходя из интересов** участвующих в этом процессе лиц).
- В **2002г. Даниель Канеман** за поведенческую экономику, отражающую и доказывающую иррациональность принятия решения.

Содержание квалификационных уровней SEO

Первый уровень: «стажер-теоретик»

- Знает, но не может применить на практике

Второй уровень: «практик»

- 1 ур. + могу применить на практике

Третий уровень: «технолог»

- 2 ур. + может разрабатывает новые приемы и инструменты

Четвертый уровень: «конструктор»

- 3 ур. + может конструирует новые знания

Пятый уровень: «наставник-консультант»

- 4 ур. + может транслировать знания

Шестой уровень: «коуч-концептолог»

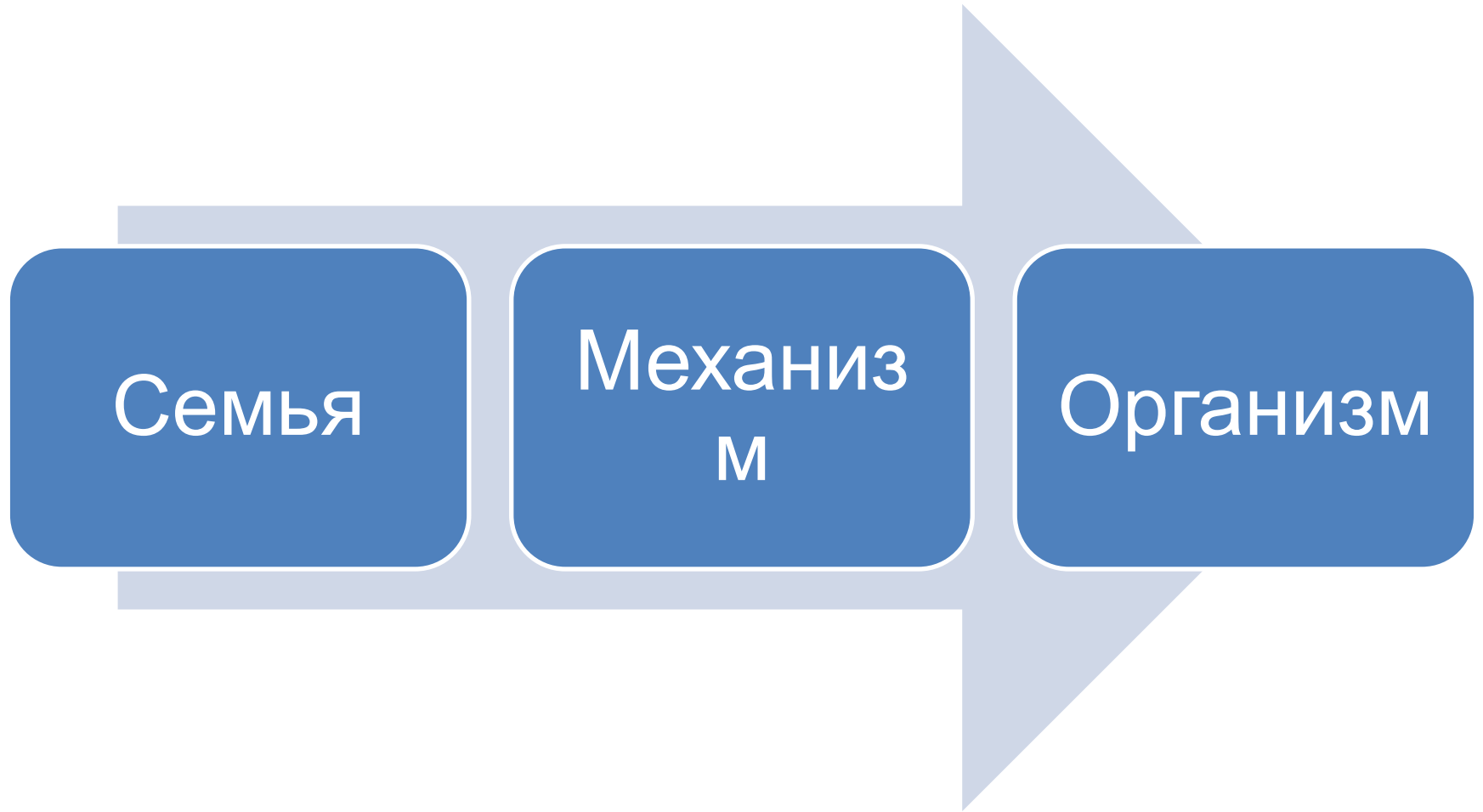
- 5 ур. + может создавать концепции и помогает продвигаться в познании деятельности

Упражнение

- Ваш коучинг-центр принимает участие в тендере. «Подготовка менеджеров 6-го квалификационного уровня»

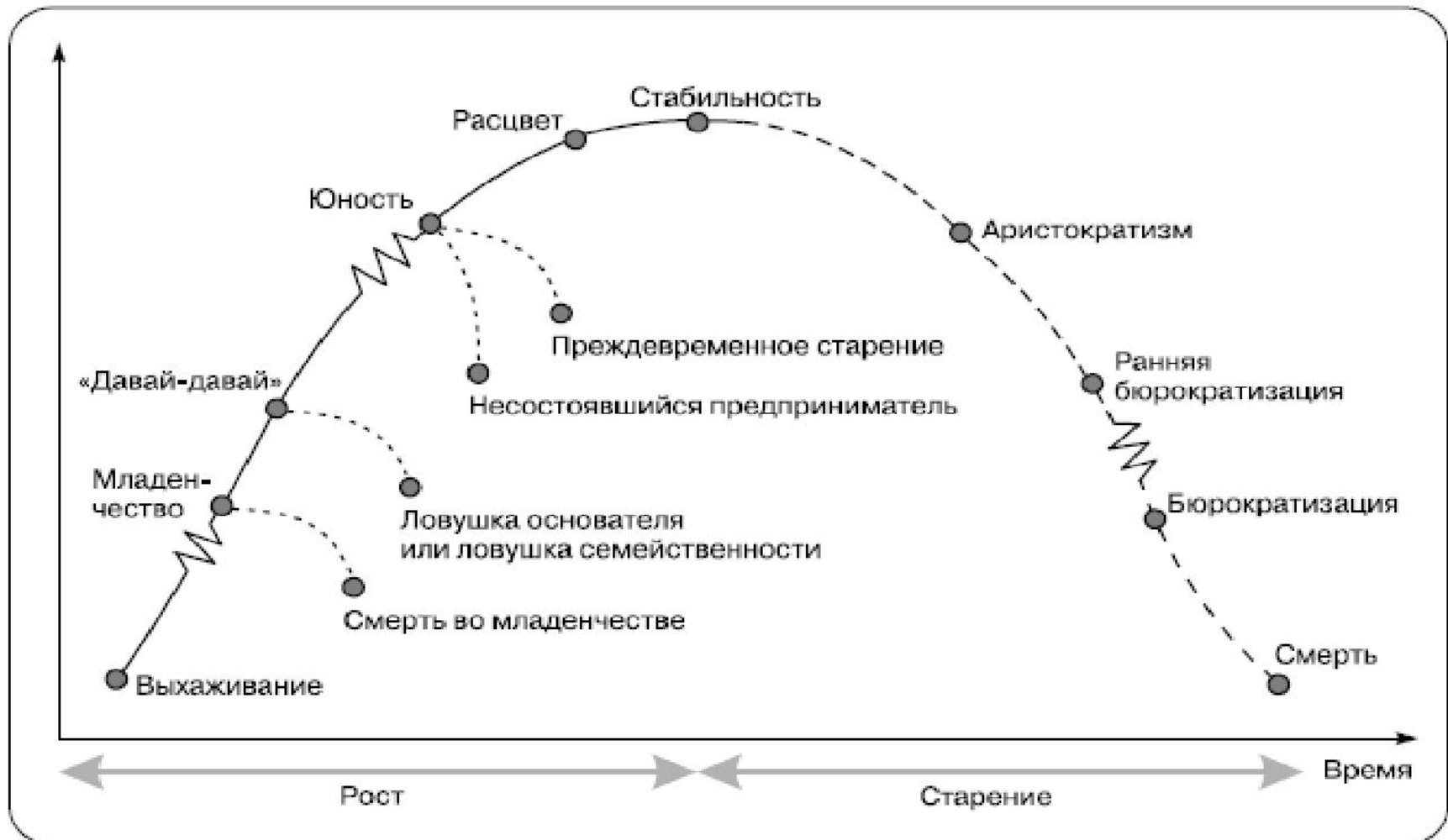
Тендер проводит страховая компания
Взаимодействие с клиентом построено на коуч-технологии. Пришел новый руководитель не владеющий коуч-технологией, но очень перспективный.
Вам надо подготовиться к переговорам по тендеру.

Этапы развития организации



Управление изменениями. Жизненный цикл организации.

Модель И. Адизеса



Модель комбинированной системы управления Дж. Коттера



ПРИНЦИПЫ ПОТРОЕНИЯ

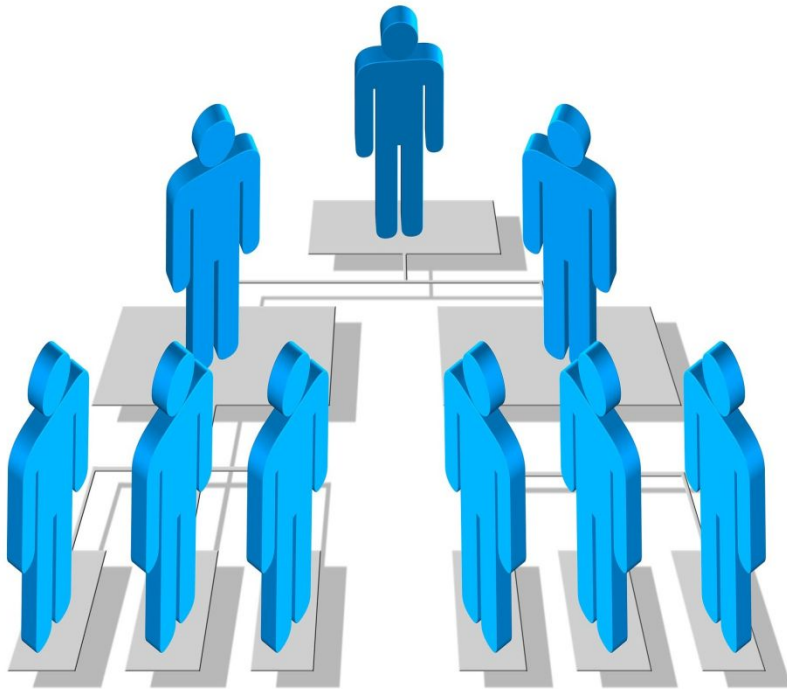
- Множество проводников перемен
- Установка «стремлюсь» а не вынужден
- Обращение к разуму и чувствам
- Больше лидерства, а не управления
- Неразрывное партнерство иерархической и сетевой СТРУКТУРЫ



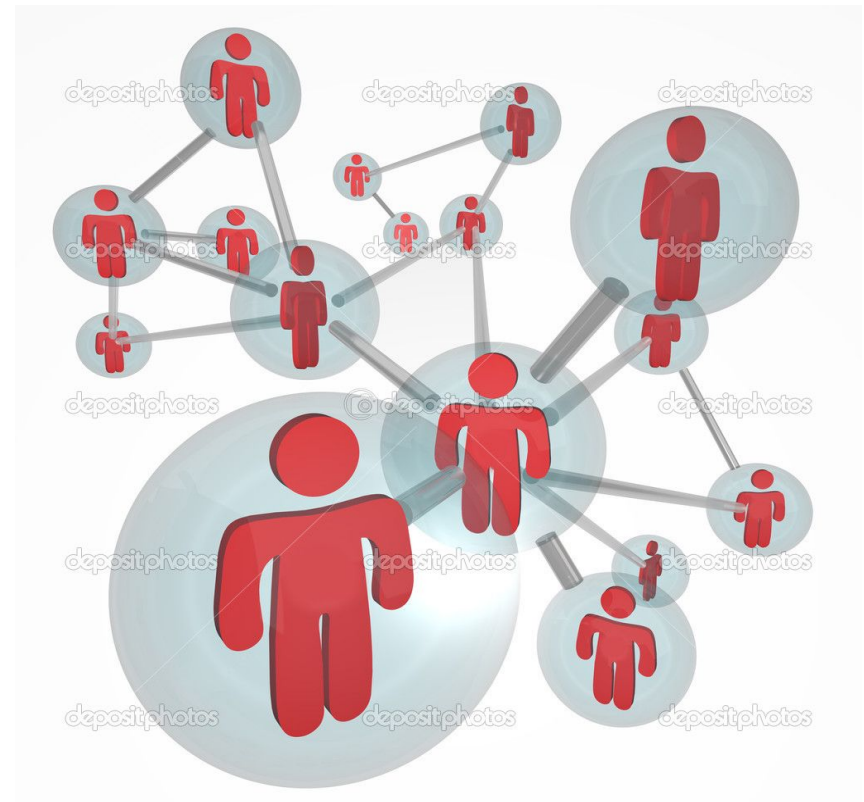
Комбинированная система управления (Д.Коттер)



Иерархическая структура†



Сетевая структура



Условия инноваций в организации (с.30)

- Согласованность
- Самостоятельная инициатива творческой деятельности
- Неофициальная деятельность
- Разнообразие стимулов
- Внутренняя коммуникация

Восемь факторов ускорения перемен (Модель Д.Коттера) (с.29)



1. Создание ощущения неотложности перемен
2. Собрать команду реформаторов
3. Сформировать стратегическое видение и проекты
4. Привлечь армию добровольцев
5. Устранять барьеры
6. Находить победы и достижения
7. Закрепить достижения. Поддерживать темп
8. Институализировать новые подходы.

Самообучающаяся организация

- **ПОДХОД :**
 - Коллективный интеллект
 - 5 дисциплин Питера Сенге (системное мышление, мастерство в совершенствовании личности, общее видение, групповое обучение, интеллектуальные модели)
- **СПОСОБЫ:**
 - Обучающие сети
 - Коучинг взаимодействие
 - и т.д.
- **МЕТОДЫ:**
 - Пространство для обсуждения
 - Рабочие группы
 - Совместное развитие
 - Совместная разработка
 - Оценка (бенчмаркинг)
 - Обучающие экспедиции
 - Конференции, дискуссии и т.д.

Обучающаяся организация (П. Сенге)



- **Общее видение**
- **Групповое обучение**
- **Интеллектуальные модели**
- **Мастерство в совершенствовании личности**

Принципы обучающегося лидера (с.30)

- Неудача – возможность начать все сначала
- Старайся забраться на верхушку дерева там самые сочные плоды
- Человек считающий что задание не выполнимо не должен мешать остальным
- Лучше стараться совершить великое дело и преуспеть, чем стараться преуспеть ничего не делая

Сколько должно быть лидеров в организации?

- В организациях-победителях **лидеры** есть **на всех уровнях**
- Для обеспечения лидерства на всех уровнях, **лидеры высшего** уровня должны **воспитывать преемников.**
- Чтобы воспитывать новых лидеров, действующие должны **обладать «передаваемой точкой зрения»**
- Действующие лидеры должны владеть **методикой воспитания новых лидеров.**

Теория «двигателя лидерства»
Ноэл Тичи.(1997г.)

Матрица менеджмент/лидерство

Лидерство (со стороны руководителей, сотрудников)	++ Инновационная, гибкая и энергичная НО Хаотичная	Инновационная, гибкая и энергичная И Хорошо управляемая
	Обреченная  0 Менеджмент (со стороны руководителей, сотрудников)	Хорошо управляемая НО Бюрократическая, неспособная к быстрым изменениям ++

Откройте для себя свое подлинное лидерство

Самосознание

Ценности

Мотивации

Группа поддержки

Цельность жизни

Упражнение: Ваше подлинное

лидерство

Самосознание	Какова моя история? Каковы мои сильные стороны, и что мне нужно для развития?
Ценности	Каковы мои самые глубоко хранимые ценности? Какие принципы направляют моё лидерство?
Мотивации	Что движет мной? Как я привожу в баланс внутренние и внешние мотивации?
Группа поддержки	Кто те люди на которых я могу рассчитывать и которые направят и поддержат меня на моем пути?
Цельность жизни	Как я могу совместить все аспекты моей жизни и реализовать себя?

Характеристики лидера перемен

- Самосознание и амбиции 5-го уровня
- Видение перспективы
- Сочетание свободы и дисциплины
- Создает среду (всегда присутствует)
- Признательность и щедрость
- Эмпирическая креативность
- Раскрывает потенциал сотрудников
- Продуктивное паранойя

Обучающие сети



«Обучаться всем вместе в процессе работы, чтобы перед тем, как внедрять изменения, вместе их разрабатывать в рамках сферы влияния каждого из участников»

Тьерри Ренар –директор
по коллективному разуму
в **SNCF**

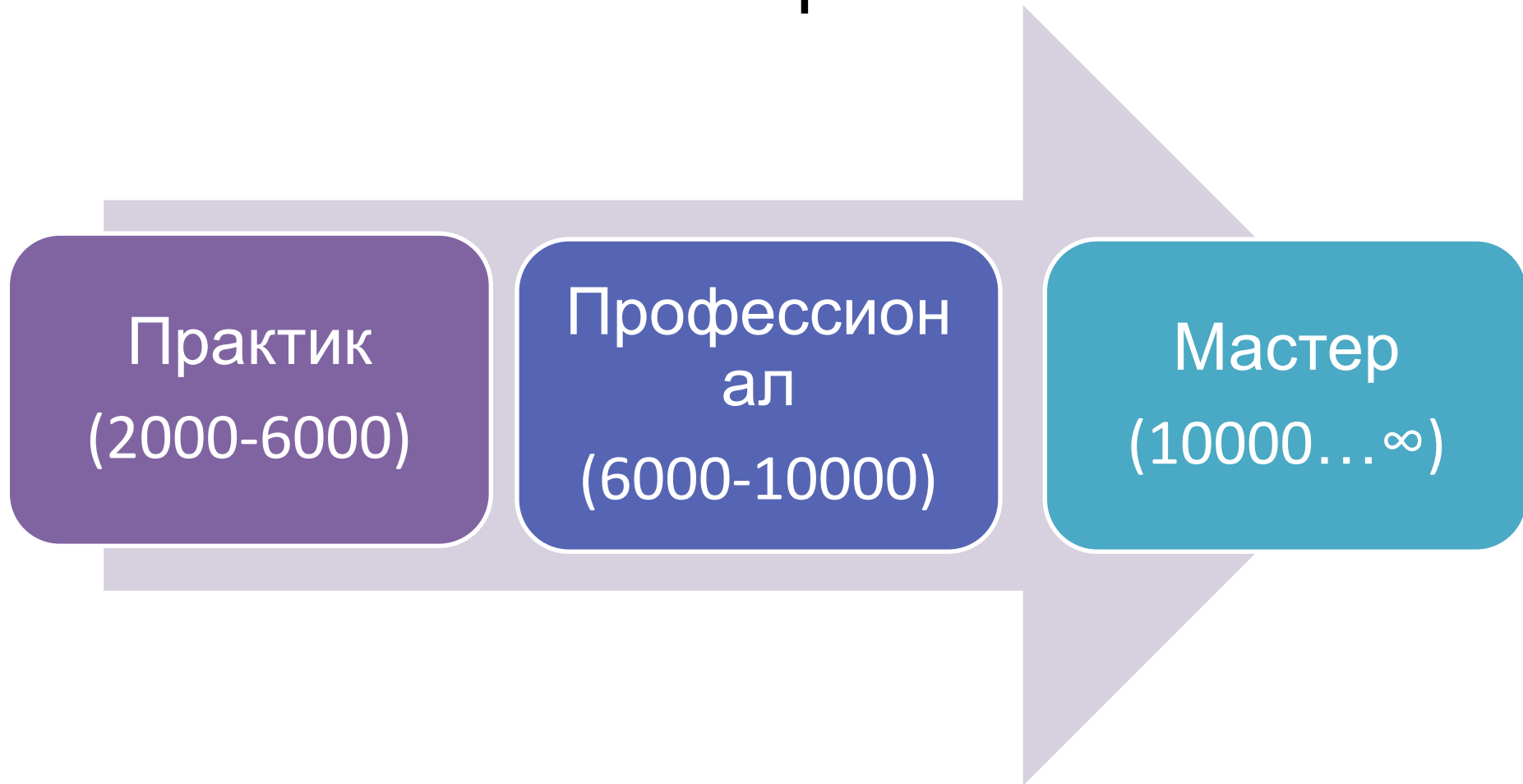


Служение мастерству



Андерс Эрикссон

У вас есть **1250** ваших
тренерских дней чтобы стать
мастером



Законы системного мышления (П. Сенге)

- Сегодняшние проблемы – результаты вчерашних решений
- Сила действия равна силе противодействия
- Часто легкий выход – путь назад
- Тише едешь – дальше будешь
- Причины и следствия разделены во времени и пространстве
- Результаты малых воздействий бывают очень значительны, но трудно найти рычаг
- Разделив слона на пополам не получишь двух слонов
- Винить некого



В будущем, преуспеют те организации,
которые сумеют задействовать
приверженность людей
и способность учиться на всех уровнях
организации.

Петер Сенге

Упражнение

Кейс: «Зеленое печенье»



Вы – консалтинговая компания и к вам обратился директор кондитерского завода. Новый владелец завода (норвежец) по производству кондитерских изделий поручил своему директору модернизировать предприятие, чтобы производить полезное «зеленое печенье» и создать обучающуюся организацию. Норвежец купил заводик у владельца с той концепцией, что этот завод послужит базой для выпуска зеленого печенья. Имеются все патенты и доказательства того, что это печенье полезно. Под печенье изготовлено и уже закуплено специальное оборудование. Норвежец считает что необходимо ввести производство этого печенья и донести эти изменения до каждого сотрудника, т.к. это позитивно скажется на внедрение изменений. Ваша задача, как коучей, по модели Коттера продумать проведение мероприятий, для построения обучающей организации, чтобы эти изменения вдохновили каждого сотрудника. **Подготовьте презентацию проекта модернизации для директора.**

- Директор

- Ком. Директор +2 «продавца», 2 водителя, 2 микроавтобуса.
 - Зав. Хоз. +3 рабочих, они же грузчики
 - Зав. Складом + 2 сторожа
 - Зав. Производством +4 рабочих
- 2 печи, производственное и административное здание.
 - Бухгалтерия

Системный коучинг

- Система – целостное единство взаимосвязанных элементов
- Внутреннее устройство системы характеризуется структурой элементов
- Система существует благодаря взаимодействию элементов, чтобы ее понять надо наблюдать за ней в действии
- Границы системы определяет наблюдатель



Основные понятия

- Границы системы
- Система как сеть, анализ социальных систем
- Энтропия, энтальпия (Негэнтропия)
- Стереотипы изменения состояния системы
- Порог
- Рычаг
- Способы влияния на систему, парадоксальные воздействия
- Модель SOAR



Порог существования системы.

В системе можно выделить:

- Порог существования (нижняя точка)
- Порог устойчивости (верхняя точка)

Если происходит воздействие (изнутри или снаружи) сильнее, чем порог устойчивости, то происходит развал.

Развал бывает 2 типов:

- КРИЗИС
- ЛИЗИС (медицина), депрессия или рецессия (экономика)



Рычаг - ключевая точка воздействия на систему.

Это либо элемент - либо особенности взаимодействия между элементами.

Когда в системе очень широкие границы, то выявить рычаг очень сложно.

Аттрактор – значимое компактное подмножество системы



Возможные рычаги. В IBM были выделены люди, которые влияют на систему.

1. Лицо принимающее решение **(ЛПР)**
2. Главное влиятельное лицо **(ГВЛ)**
3. **Блокеры** (люди, создающие препятствия)
4. **Пользователи** (сотрудники и все те, кто как-то влияет)
5. **Коуч**, который знает, что в организации происходит



Если рычагом является человек, то выявите его ключевые ценностные критерии

- Дети
- Жизнь-смерть
- Свобода и ее ограничение
- Большие деньги
- Статус престиж
- Отношения мужчина-женщина
- Отношения со значимой фигурой
- Высшие ценности (хобби, справедливость, самореализация)

Способы влияния на систему, парадоксальные воздействия

- Создание внешнего врага, который на нас давит
- Внутренние враги, которые сдают информацию
- Введение дресскода (сначала сопротивляются, а затем увеличивается управляемость организацией)
- Система тайминга по карточкам (управляемость снова повышается)
- Аттестация
- Переименование отделов
- Переезды
- Оценка навыков персонала

Модель SOAR (с.30)

А.Невелом, Г. Саймоном, К. Шоу

- State (Состояние)
- Operator (Оператор)
- And (и)
- Result (Результат)

- [SO] ->R



Конфликт = предмет + инцидент (с.32)

- **Предмет** (истинная причина) конфликта
- **Инцидент** - то что приводит и запускает сам процесс.

Если нет инцидента, то говорят о скрытом конфликте.

Управление конфликтными ситуациями. Причины конфликта в организации. (с.31)

- *Распределение ресурсов.*
- *Различия в целях.*
- *Различия в представлениях и ценностях.*
- *Неудовлетворительная коммуникация.*
- *Несбалансированность рабочих мест.*
- *Неправильный контроль.*
- *Различия в манере поведения и*

Уровни конфликта

- Внутриличностный конфликт (борьба частей)
- Межличностный конфликт.
- Межорганизационный конфликт.
- Межгосударственные конфликты

Этапы развития конфликта (с.3)

1. **Осознание** конфликтующими сторонами своих **интересов**.
2. **Осознание законности своих притязаний**.
3. **Инцидент** – открытое вступление в конфликт, проявление вражды. Здесь делается первая попытка урегулирования конфликта. Применяется управленческое воздействие.

Если попытка не удастся, то:

3. **Разрастание и углубление конфликта.**

Конфликт необходимо ввести в определенные рамки, принять правила процедуры, которые признаются обеими сторонами или обратиться за помощью к какой-либо третьей стороне, являющейся авторитетом для обеих других.

Если же не удастся разрешить конфликт, то:

5. **Переход конфликта в антагонизм.**
6. **Разрешение конфликта.**
7. **Постконфликт.** Возможен, особенно в том случае, когда разрешение конфликта произошло путем нахождения компромисса.

Пять типов возмутителей СПОКОЙСТВИЯ (Роберт Брамсом) (с.32)

- **Агрессивные.** Подразделяются на три подтипа: танки, снайперы и взрывники.
- **Жалобщики.** Эти типы так красочно описывают свои "беды", что у слушателя нередко складывается мнение в их пользу. Лучшее, что можно сделать в таких случаях, - это перефразировать жалобы своими словами, дав понять, что их переживание замечено.
- **Нерешительные.** Подобного типа люди делают так много пробных шагов перед тем, как что-либо сделать, что вызывают раздражение у окружающих. Нерешительные сторонятся тех, кто на них оказывает давление. Навязанные им предписания они выполняют без энтузиазма.
- **Безответственные.** В какой-то степени - это тревожные личности, однако тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Если они почувствуют к себе теплоту отношения, поведение их войдет в рамки.
- **Всезнайки.** Они в сущности, являются ценными работниками, но ведут себя так вызывающе, что вызывают у окружающих чувство неполноценности. Следует помнить, что они редко соглашаются на то, чтобы признать свои ошибки.



Стадии 6-шагового процесса работы с конфликтами:

1. Выяснение позиций.
2. Определение отношения сторон к проблемному полю, сбор невербальной информации конгруэнтность – неконгруэнтность.
3. Выяснение целей и намерений сторон.
4. Работа с негативными эмоциями сторон
5. Нахождение не менее 3-х возможных путей реализации намерений противоположных сторон с помощью челночных переговоров.
6. Договоренность о реализации одного из путей. Проверка соглашения (на экологию).

Стратегии работы с конфликтами (с.33)

1. Предотвращение;
2. Подавление;
3. Отсрочка;
4. Разрешение/улаживание.

Стратегии работы с конфликтами

1. Стратегия предотвращения конфликта.

- Правила, договорные отношения.
- Арбитр (он определяет кто прав)
- Отказ в пользу другого.

2. Подавление (сразу к действиям, которые предпринимает человек: увольнение, прекращение поставок).

3. Отсрочка. Изменение отношения конфликтующих к силе противоположной стороны или значимости предмета



Стратегия разрешения конфликта с.33)

Осуществляется через уступку, компромисс, контр-предложение или параллельное предложение

Шаг № 1. Снимаем маски.

Шаг № 2. Выявляем подлинную проблему.

Шаг № 3. Отказываемся от установки "Победа любой ценой"

Шаг № 4. Находим несколько возможных решений.

Шаг № 5. Оцениваем варианты и выбираем лучший.

Шаг №6. Говорим так, чтобы нас наверняка услышали.

Шаг № 7. Признаем и бережем ценность отношений

Универсальная стратегия поведения в конфликтных ситуациях.



- **1. Утилизация агрессии:**
 - Эмпатия
 - Активность
 - Обозначение территории
 - Перевод стрелок
 - Молчание.
 - Болото (не стандартное реагирование)
 - Работа с убеждениями и юмор.
- **2. Прояснение ситуации** (Предлагаю разобраться в чем дело!)
- **3. Осознание целей, задач**
- **4. Трамплин**
- **5. Компромисс, контрпредложение.**
- **6. Выход на сотрудничество**

Упражнение

- Заказ на 20 тыс евро за 2 недели
- Выполнен за 1 неделю на 50%
- Себестоимость всего заказа 12 тыс. евро
- Затраты на 6 тыс
- Отмена произошла через 1 неделю

Задание

- Какие вопросы (с целью урегулирование конфликта с заказчиком) по GROW можно задать директору?
- Какие мероприятия ему важно провести, чтобы ситуация не повторялась.

МЕДИАЦИЯ В КОУЧИНГЕ

Альтернативный способ
разрешения споров

Ситуации в которых уместно прибегать к медиации

- Стороны хотят найти компромисс
- Предмет конфликта лежит не в правовом поле
- Хотят сохранить отношения в перспективе
- Речь идет о значимых отношениях для сторон
- На ситуацию влияют личные отношения и эмоции
- Стороны готовы сесть за стол переговоров

Цель медиации

- **выработать** определенное **соглашение** по спору, при этом стороны полностью контролируют процесс принятия решения по урегулированию спора и условия его разрешения.

Задача медиатора

- содействовать способности участников спора разрешить свой конфликт самостоятельно, к взаимному согласию и к обоюдной пользе

Медиатор в переговорах способствует созданию

- Нового будущего
- Атмосферы доверия
- Процесса осмысления и понимания
- Уважения другой точки зрения

Правила проведения процесса медиации

- **формирование условий**, благоприятных для ведения процедуры медиации, установка контакта между участниками;
- **разъяснение сторонам** сути процесса медиации и его основополагающих принципов;
- **прояснение добровольности** намерения и способности сторон участвовать в процедуре медиации;
- **согласование основных правил** по ведению процедуры, выработка регламент

Особенности процесса медиации

- Участие добровольное
- Стороны принимают участие в выработке решения
- Все решается с согласия сторон
- Результатом является подписанное соглашение (нет правых и виноваты)
- Процесс конфиденциален
- Процесс медиации относительно не продолжителен

4 этапа медиации в коучинге

- описание ситуации
- Мотивы и негативные эмоции
- Нахождение вариантов
- соглашение



1. Описание ситуации

- Прояснение информации для определения проблемы
- Выясняем с чем стороны согласны а в чем расходятся
- Пытаемся понять в чем стороны могут сотрудничать

2. Мотивы и негативные ЭМОЦИИ

- Как стороны общаются между собой
- Что является предметом спора
 - Конкретные позиции
 - Потребности и интересы
 - Значение и ориентация

3. Нахождение вариантов

- Мозговой штурм
- Поиск вариантов создающих дополнительную стоимость
- Выработать критерии для оценки вариантов
- Оценка последствий
- Ответственность сторон
- Оставить вопрос принятия решения открытым (решение подлежит проверке)

4. Заключение соглашения

- Составить текст на понятном языке для сторон
- Стороны могут это соглашение показать своим экспертам
- Соглашение может быть устным и письменным

Концепция «Совместных действий»

Позиция

- Диаметрально
противоположные

Интересы

- Общие

Шаги в концепции «Совместных действий»

Шаг 1. Прояснить позиции

Шаг 2. Выявить интересы

Шаг 3. Разработать решение «выиграл-выиграл» получить взаимоприемлемый результат

Роли медиатора

- «**Председатель**» (chairman): он только регулирует процедуру и не оказывает никакого влияния на содержание медиации.
- «**Формулировщик**» (enuncia -tor): своим участием он расширяет информационную и аргументационную базу участников, используя свои профессиональные знания и навыки.
- «**Подсказчик**» (prompter): он пытается не только направлять процесс, но и координировать его содержание.
- «**Оценщик**» (evaluator): здесь он действует, например, как «агент реальности», вскрывая нереалистичные ожидания сторон, давая свою оценку ситуации.
- «**Лидер**» (leader): здесь медиатор вносит свои предложения по решению вопроса

Упражнение: Конфликт



- Заказ на 200 тыс. рублей за 2 недели
- Выполнен за 1 неделю на 50%
- Себестоимость всего заказа 120 тыс. рублей (затраты на 60 тыс)
- Отмена произошла через 1 неделю
- ЗАДАНИЕ: Выработать соглашение сторон

- СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ К ТЕМЕ