



Ваши интервенции должны быть полезными и легко восприниматься командой. Поэтому:

1 Придерживайтесь следующих правил для интервенций:

- ▶ Сохраняйте оптимистичный взгляд на способности участников.
- ▶ Наблюдайте «мягкими глазами», то есть с расслабленным ожиданием.
- ▶ Сосредоточьтесь на системе, а не на отдельных личностях.
- ▶ Поощряйте экспериментирование.
- ▶ Используйте и моделируйте смелое поведение.
- ▶ Обучайте лидеров развивать свою команду.

2 Воздействуйте на аудиторию последовательно:

- ▶ Укрепляйте доверие, проявляя поддержку.
- ▶ Вводите правила для самоорганизации системы.
- ▶ Сосредоточьтесь в первую очередь на сильных сторонах системы.
- ▶ Свяжите потребности развития с сильными сторонами.
- ▶ Апробируйте практику в системе.
- ▶ Соедините интимное и стратегическое поведение.



3 Регулярно «сканируйте» команду:

- ▶ Говорите примерно N раз, где N = количество присутствующих.
- ▶ Задайте хотя бы один вопрос конкретному человеку, используя его имя, и выслушайте ответ. Обратите внимание, получите ли вы его.
- ▶ Отвечайте на любой вопрос, который вам задают.
- ▶ Говорите, отталкиваясь от того, что говорилось непосредственно перед вами.

4 Описывайте *well-developed*, а не интерпретируйте:

Не хвалите команду «Вы все делаете правильно» или «Вы – замечательная команда». Указывайте на конкретное поведение. Для этого вам нужно накопить достаточно данных. Например, можно прокомментировать, насколько хорошо участники слушают друг друга: «Я заметил, что члены команды задают друг другу вопросы и отвечают на них». Важно приводить примеры, которые бы подтверждали ваше наблюдение. «Все заинтересованы в том, что происходит. Я думаю, что это так, потому что каждый из вас задал хотя бы по одному вопросу. Также обратите внимание на положение своего тела: вы с интересом подались вперед».



5 Привяжите **developing** к **well-developed**:

Чтобы обратная связь по зонам развития была усвоена, привяжите ее к сильным сторонам группы. Например: «Мы заметили, что вы прилагаете много усилий, чтобы поддерживать друг друга, но у медали есть и обратная сторона. Мы видим, что в чем-то вы несогласны друг с другом. Если вы стремитесь поскорее согласиться с мнением другого, то не увидите разные точки зрения».

6 Обеспечьте команде «безопасную аварийную ситуацию».

Предлагаемый команде эксперимент должен быть управляемым. Если вы видите, что команда испытывает сложности, ваши комментарии о том, что у них хорошо получается, помогут мотивировать команду на дальнейшие попытки.

7 Будьте краткими, но смелыми в своих интервенциях:

- ▶ Добивайтесь четких ответов.
- ▶ Говорите то, о чем избегают говорить другие.
- ▶ Делитесь своим опытом с командой.
- ▶ Используйте выразительное богатство живой речи, например, метафоры.

И главное –

Не делайте интервенции без вербального или невербального согласия лидера!