

ЧАСТЬ I: НАЧАЛО РАБОТЫ

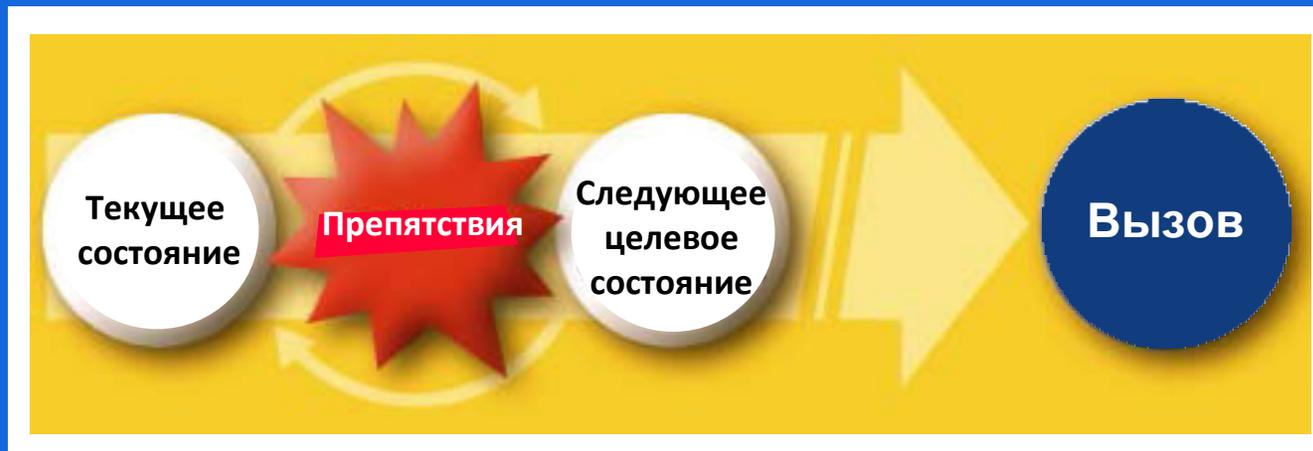
Глава 1. Модель Ката Совершенствования

**Глава 2. Руководство по применению
Ката Совершенствования и Ката Коучинга**

Глава 3. Роли и структура в повседневной практике

Глава 1

МОДЕЛЬ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ



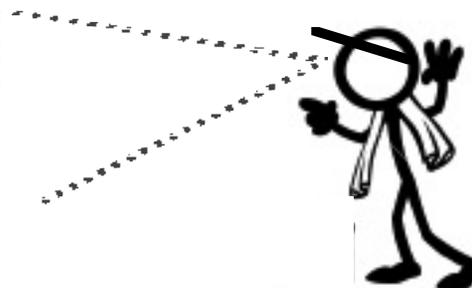
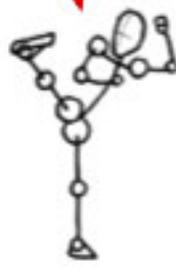
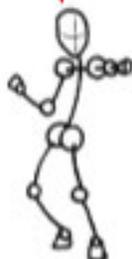
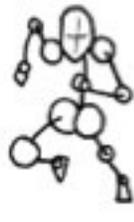
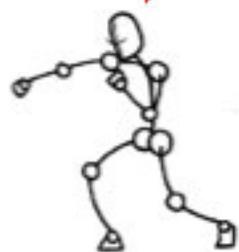
ДАННАЯ ГЛАВА ПОСВЯЩЕНА МОДЕЛИ КС



В настоящей главе рассматривается модель Ката Совершенствования



Это общая научная модель мышления и действия, которой мы пытаемся достигнуть.



Существуют особые **практические методы** овладения / изучения модели КС мышления и действия

КАТА КОУЧИНГ - это **практический метод** обучения тому, как ознакомить с моделью Ката Совершенствования

*Эти **практические методы** описываются в ЧАСТИ II и ЧАСТИ III данного Справочника*

(1) Модель (Шаги Ката Совершенствования)



Представление чего-либо, что происходит в реальности. Модели помогают исследователям описывать, прогнозировать, тестировать и понимать системы.

«В основном, все модели неправильны, но некоторые являются полезными» - Джордж Е.П. Бокс

(2) Структурированные практические процессы



Начальные действия. Специальные учебные мероприятия для разработки основных навыков и способов мышления, особенно, в самом начале. Они помогают превратить модели и концепции в реальность.

(3) Практические процессы, свойственные для организации



По мере повышения опытности, каждая организация может изменить начальные практические процессы в целях лучшего соответствия ее обстоятельствам и культуре.

МОДЕЛЬ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОДЕЛИРУЕТ ТВОРЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС



Ката Совершенствования - это модель эффективного, универсального человеческого способа улучшения, адаптации и инновации.

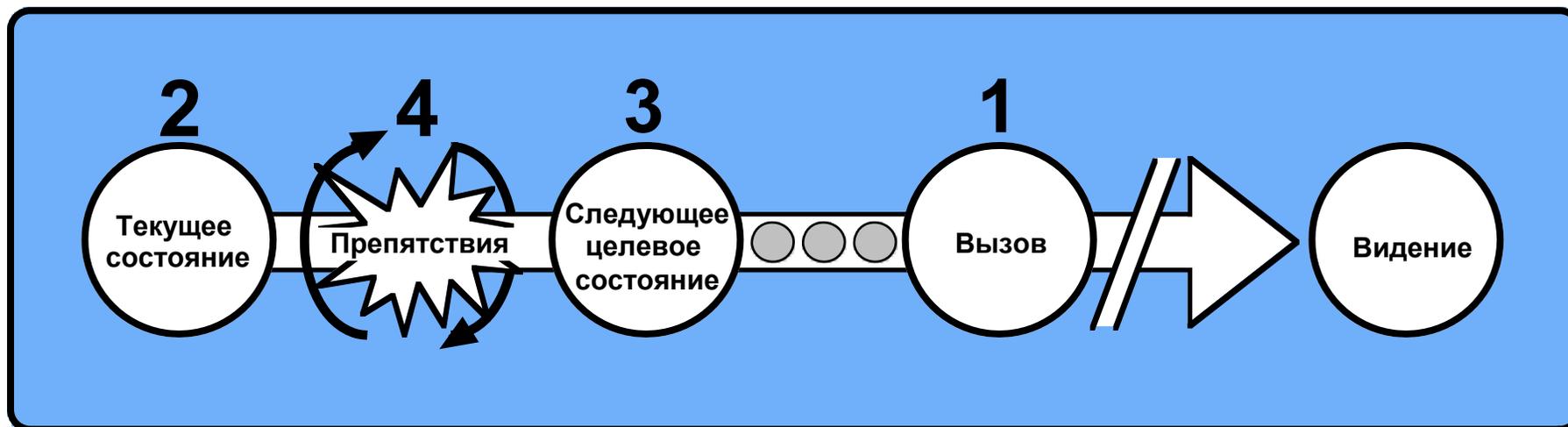
Вы можете называть ее:
Моделью совершенствования
Моделью стремления
Творческой моделью
Моделью проектирования

Образец, представленный моделью Ката совершенствования, вероятно существовал всегда, и будет существовать, пока существуют люди. Ученые и предприниматели используют его каждый день.

Тем не менее, этот образец не является естественным или базовым способом, которым мыслят и действуют большинство взрослых.

ЭТО ОТНОСИТСЯ К ОБУЧЕНИЮ РАБОТЕ НАУЧНЫМ ОБРАЗОМ

Ката Совершенствования - это 4-х шаговая модель, которой вы придерживаетесь для систематического, научного, творческого стремления - привычки, которая делает вас более эффективным в достижении сложных целей в сложных динамических условиях



КАК ПОКАЗАНО ВЫШЕ, 4 ШАГАМИ ЯВЛЯЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ:

Шаг 1: Рассмотрение направления или вызова...

Шаг 2: Понимание текущего состояния.

Шаг 3: Определение следующего целевого состояния.

Шаг 4: Многократное движение к целевому состоянию, которое открывает препятствия, над которыми необходимо работать.

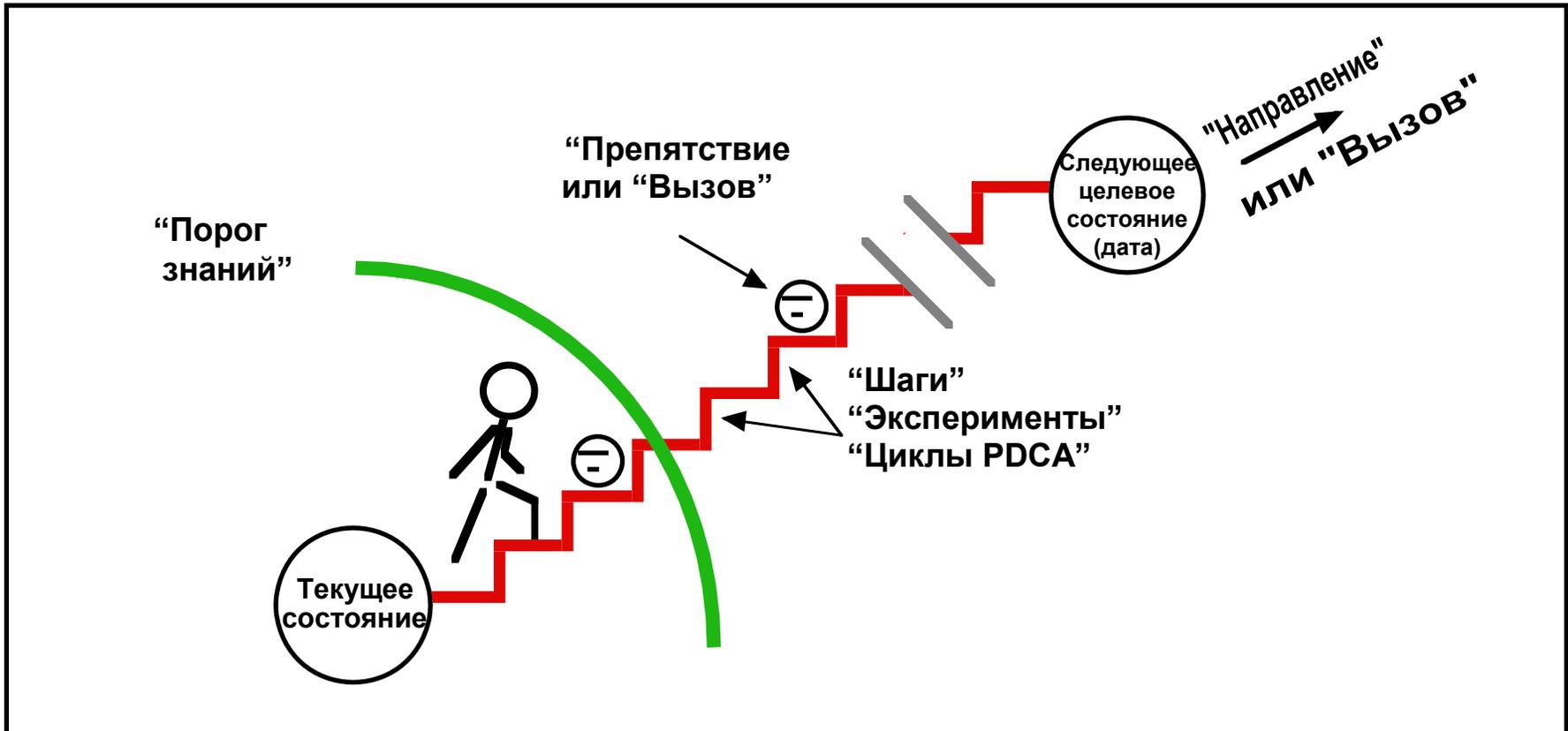
НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЕ ШАГИ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

1 → 2 → 3 → 4



**Существуют практические методы для каждого из этих шагов.
Эти практические методы описаны в данном Справочнике.**

ТЕРМИНОЛОГИЯ





Давайте сначала рассмотрим всеобщую модель Ката совершенствования



*Иллюстрации на страницах 17-22 и 24-25
основаны на иллюстрациях Билла Константино*

КАК ВЗРОСЛЫЕ В ГРУППАХ (В КОМАНДАХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ) СТРЕМЯТСЯ РЕАГИРОВАТЬ НА ВЫЗОВ ИЛИ ДОСТИГАТЬ ЦЕЛИ?

Будь то в бизнесе, политике или в повседневной жизни, мы часто думаем, что лучший способ заключается в **обдумывании правильных ответов и приходе к консенсусу**. (Например, "Давайте проведем собрание.")

К сожалению, этот бессистемный и ненаучный подход полезен только в простых случаях, когда тот же путь был пройден раньше. Это не лучший способ использования нашей человеческой способности к обучению и управления более сложными и динамическими ситуациями. Он часто приводит к неэффективным результатам.

Почему *подход обсуждений и консенсусов* часто не работает в ситуациях, которые являются сложными, динамическими или новыми:

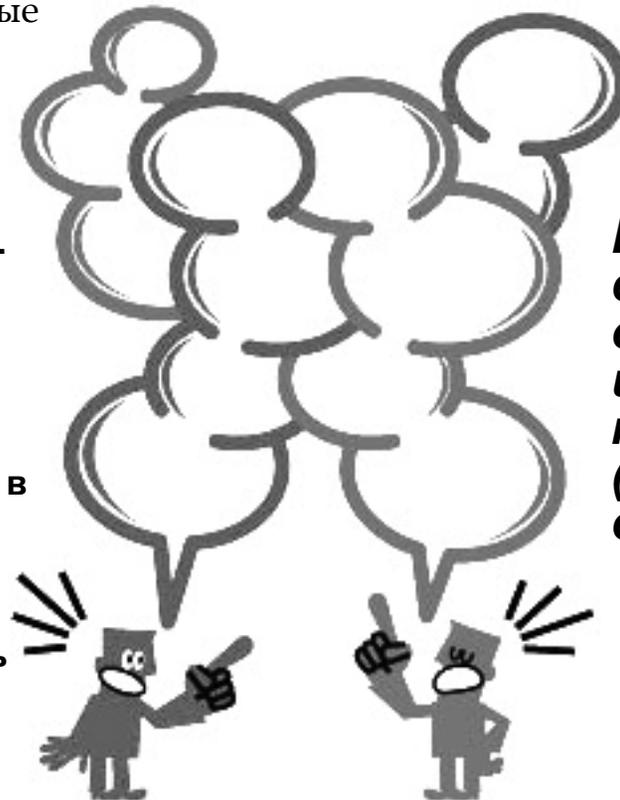
--> Мы размышляем исходя из нашего текущего порога знаний. Вы не знаете то, чего вы пока не знаете.

--> Наши новые механизмы направлены на то, чтобы сосредоточиться на непосредственных поверхностных аспектах ситуаций.

--> Наш мозг пытается разобраться в незнакомой информации путем автоматического заполнения пробелов.

--> Сложность и непредсказуемость сокрушает процессорные ресурсы нашего мозга.

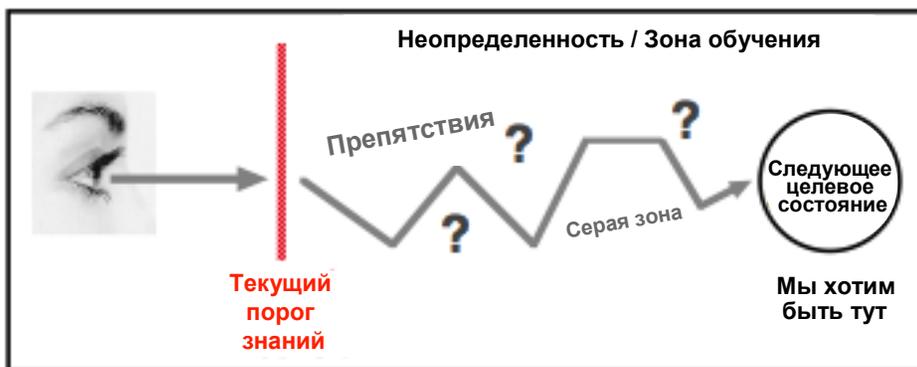
--> Мы склонны преподносить непроверенные предположения как факты.



Более эффективный способ мышления и действия можно изучить, но это требует практики (экспериментального обучения)

ЭТО НЕ НАУЧНО

Рассуждение над ответами за пределами нашего порога знаний **летит** вслепую. Существует серая зона между тем, где вы находитесь и тем, куда вы хотите попасть, и путь не может определяться заранее с помощью логики и мышления. Вы должны экспериментировать. Ученые постоянно пополняют знания.



ЭТО НЕ СИСТЕМАТИЧНО

Угадывание вызовов в надежде на то, что что-то сработает, не является **методичной** (научной?) процедурой.



ЭТО НЕОБЪЕКТИВНО

Мы не понимаем, насколько широко наша бессознательная предрасположенность, естественные умственные ярлыки и убеждения влияют на то, как мы видим, думаем и реагируем. Мозг является хорошим слугой, но плохим хозяином.

~~JUMPING TO CONCLUSIONS~~
JUMRING TO GONGIUSIONS

ЭТО НЕ КРЕАТИВНО

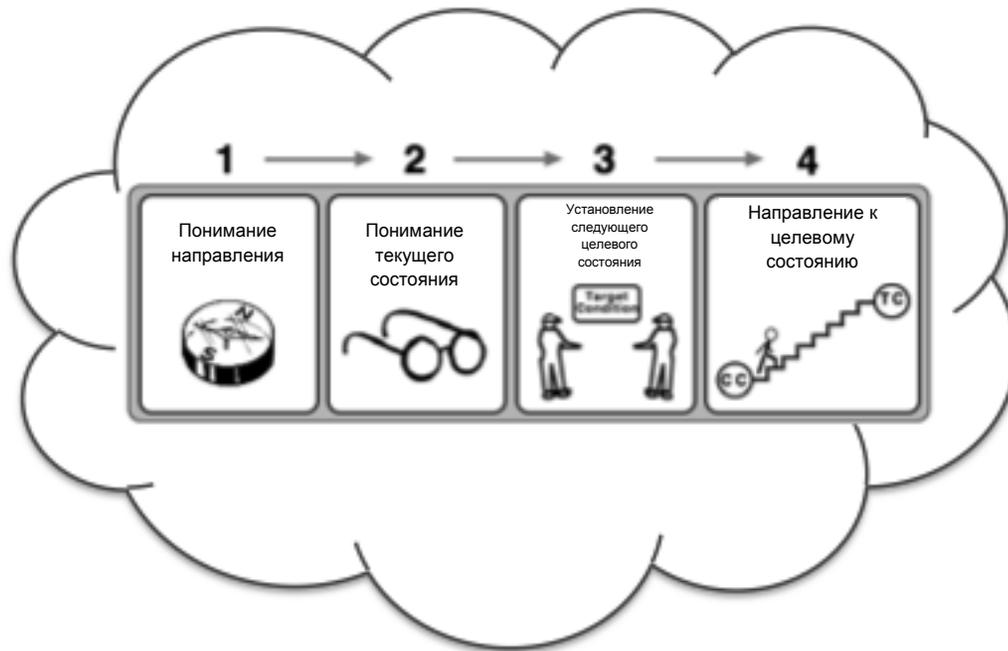
Если вы просто реагируете на вызовы, вместо того, чтобы активно стремиться к чему-либо, энтропия охватывает верх.



Энтропия всегда работает

КАТА ЯВЛЯЕТСЯ СИСТЕМАТИЧЕСКИМ И НАУЧНЫМ ПОДХОДОМ

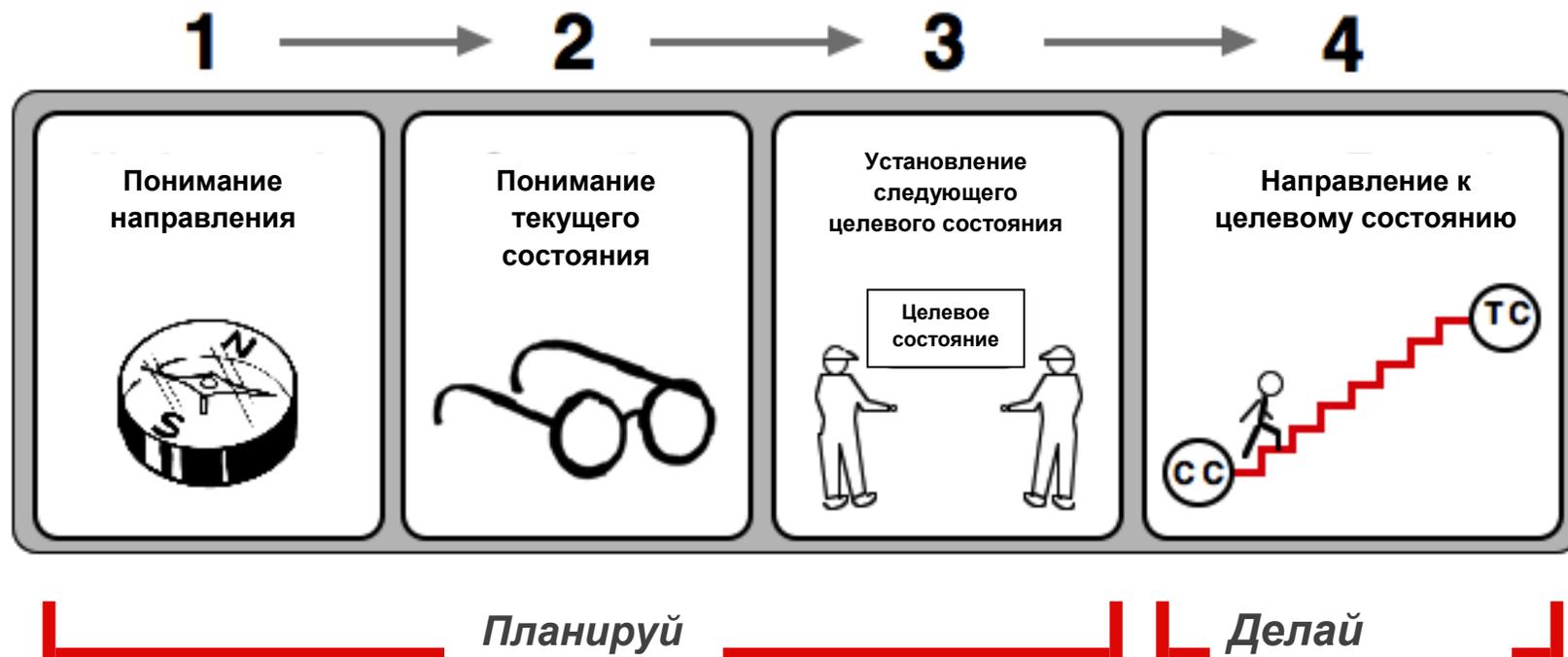
Любой ученый знает, что одна из немногих вещей, которую мы можем достоверно знать - это метод, который мы используем. Вокруг нас всегда существует **Граница знаний**, поэтому невозможно сделать точные предположения о будущем. Это особенно верно для сложных, взаимосвязанных систем. Но вместе с моделью Ката Совершенствования мы получаем способ навигации на этой территории.



КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ 4-Х ШАГОВОЙ МОДЕЛЬЮ, РАЗДЕЛЕННОЙ НА ДВА

ЭТАПА: ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ И ЭТАП ВЫПОЛНЕНИЯ

Заметьте, что "планирование" в этом случае, отличается от того, что обычно считается планированием. Речь идет не просто о составлении плана действий. Первые три шага "планирования" Ката Совершенствования обеспечивают понимание и видение перспективы, они являются основой для этапа "выполнения". Одна из самых распространенных ошибок заключается в стремлении перейти к этапу Выполнения слишком быстро; слишком поспешном движении вперед на основе предубеждений, вместо того, чтобы проанализировать и изучить ситуацию.



ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ: МЕДЛЕННОЕ ДВИЖЕНИЕ К ЧЕМУ-ЛИБО, ЗАТЕМ УСКОРЕНИЕ И ФОКУСИРОВАНИЕ

Многие команды быстро переходят к действиям думая, что экономят время. Но в таких случаях эффективность команды часто соответствует красной пунктирной линии, показанной на графике ниже. В отличие от этого, подход Ката Совершенствования больше похож на синюю линию на графике.

Этап планирования в Ката Совершенствования включает (а) получение некоторой ясности о глобальном вызове, (b) тщательное исследование для лучшего понимания текущего состояния и затем (c) установление соответствующей следующей цели. Это помогает вам более комфортно двигаться к зоне неопределенности, в которой вы применяете свои творческие способности, рассматривая предпринятые вами шаги в качестве экспериментов, на которых вы учитесь.



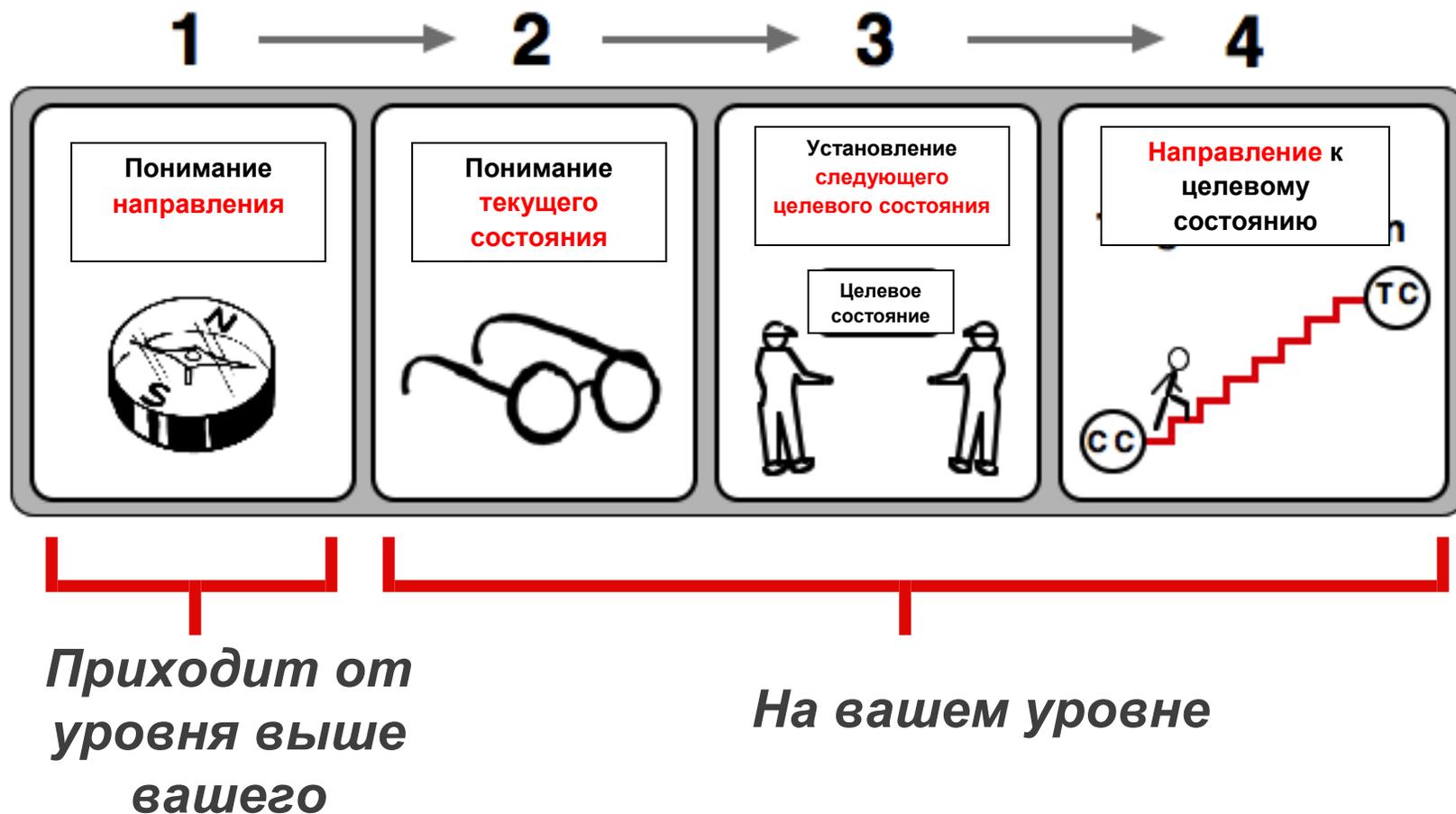
МОДЕЛЬ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ СОСТАВНОЙ

Каждый шаг модели Ката Совершенствования "кадрируется" на контексте предыдущего шага. Этот эффект кадрирования является неотъемлемой частью эффективного решения проблем



КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВКЛЮЧАЕТ СВЯЗАННЫЕ ЦЕЛИ

Модель Ката Совершенствования является фрактальной / масштабируемой моделью, которая используется на каждом уровне организации. **ШАГ 1** модели Ката Совершенствования ("Понимание направления") приводит к необходимости понять целевого состояния уровня над вами. (В конечном счете, это связано со стратегической целью или задачей высокого уровня). **ШАГ 3** Ката Совершенствования включает определение следующего целевого состояния на вашем уровне, в направлении, определенном на первом шаге.



ЭТАП ПЛАНИРОВАНИЯ - Куда мы хотим прийти?

Шаг 1: ПОНИМАНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ. Задача устанавливается начиная с уровня всей организации или с уровня потока создания ценности. Эта всеобщая задача является стратегическим отличительным признаком, который относится к более полному удовлетворению клиента и может исходить из схемы потока создания ценности будущего состояния. Она предоставляет всеобъемлющую цель и объединяющий фактор для улучшений отдельных процессов внутри организации.

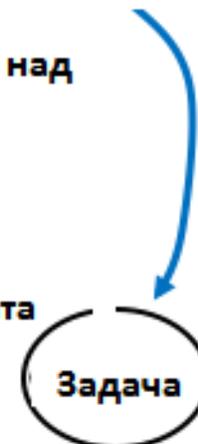
Вызов в вашем процессе это целевое состояние уровня над вами. Таким образом, всеобщий вызов раскладывается на более мелкие элементы по мере вашего движения вниз по организации.

Вы находитесь здесь

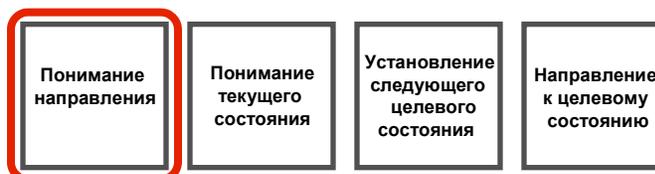
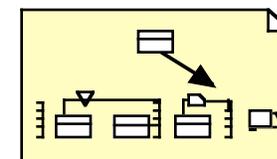


Задача вашего процесса

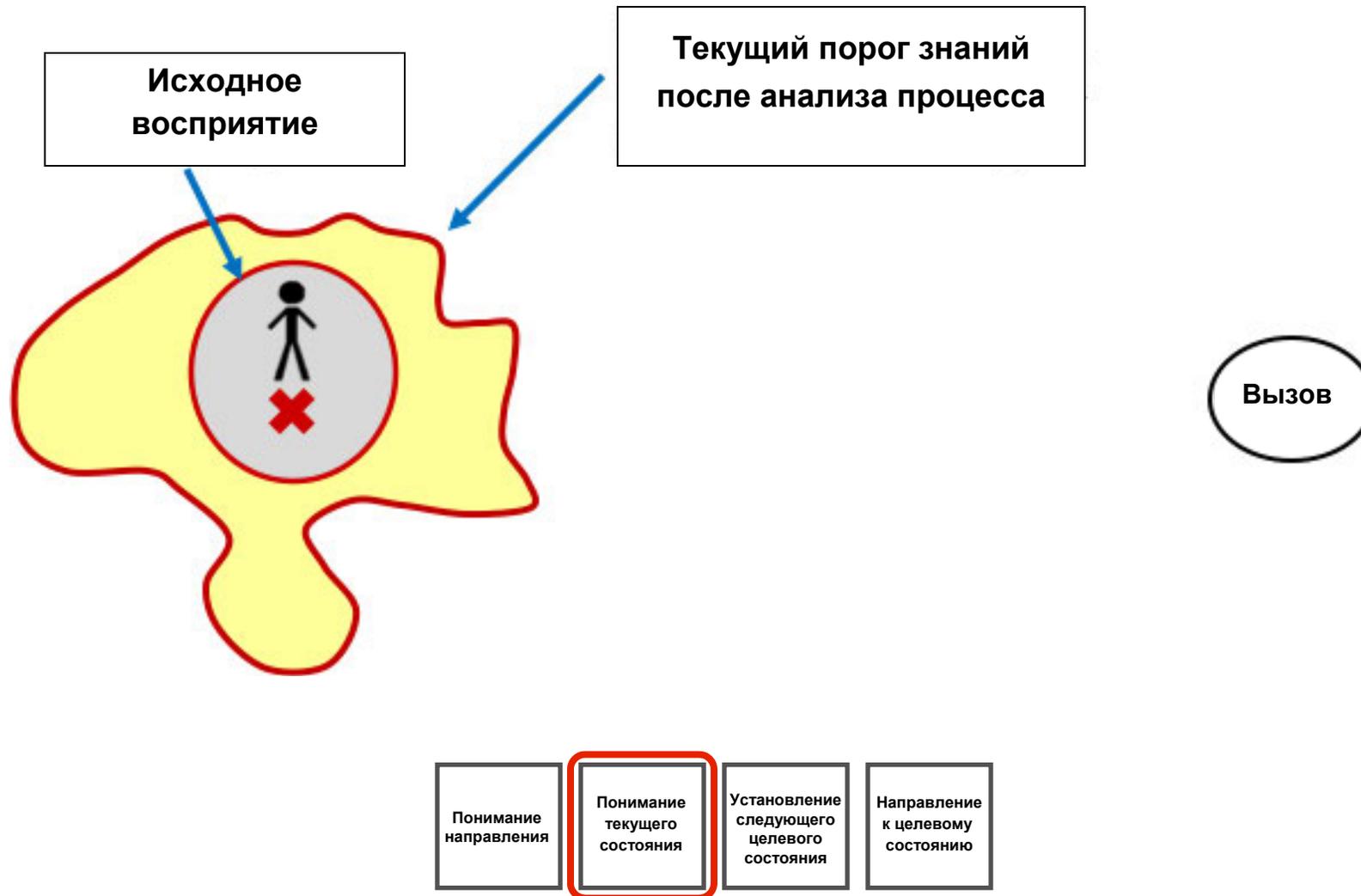
Происходит из уровня над вами и связывается со стратегическим дифференциатором, связанным с лучшим обслуживанием клиента



Ваша задача может быть элементом схемы потока создания ценности будущего состояния



Шаг 2: ПОНИМАНИЕ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ. После понимания вызова, пришедшего от уровня над вами, подробно исследуйте текущее состояние вашего процесса, на котором вы фокусируетесь, следуя шагам **Анализа процесса Ката**, который поможет вам видеть дальше своих убеждений по мере анализа процесса. Результаты этого анализа являются вкладом в определение следующего **Целевого состояния**, и представляют ваш **Текущий порог знаний** о рабочем процессе, который вы рассматриваете.

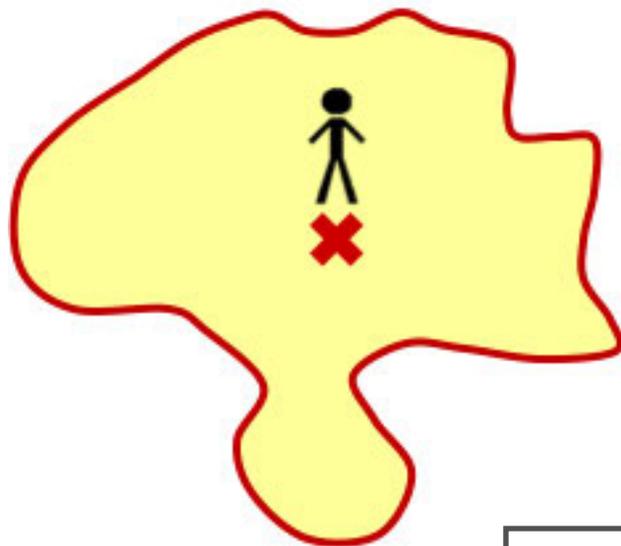


Шаг 3: УСТАНОВКА СЛЕДУЮЩЕГО ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ Целью изучения текущего состояния является получение фактов и данных, которые вам необходимы для постановки описательного и измеримого целевого состояния вашего уровня для достижения вызова.

Целевое состояние находится вне вашего текущего порога знаний и имеет установленную дату достижения в пределах от 1 недели до 3 месяцев. Целевое состояние подробно описывает то, как должен функционировать процесс, на котором вы фокусируетесь, на эту дату достижения. После получения целевого состояния вы начинаете видеть Препятствия для его достижения, которые отмечены в Хранилище препятствий.

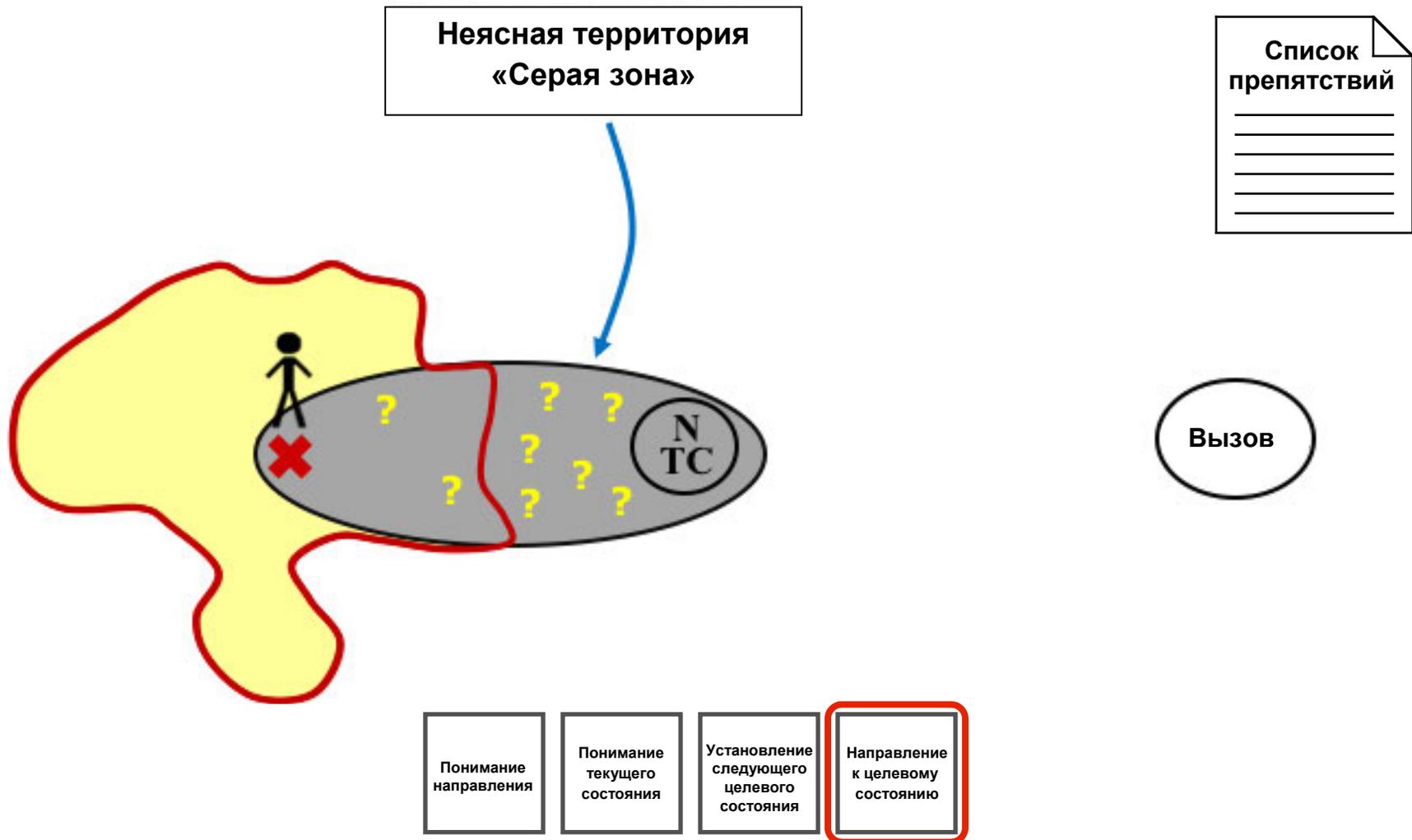
Следующее целевое состояние (с датой, к которой оно должно быть достигнуто)

Вне вашего порога знаний



ЭТАП ВЫПОЛНЕНИЯ - Как туда попасть

СЕЙЧАС ВЫ В СЕРОЙ ЗОНЕ. Вы точно не знаете, как вы дойдете до целевого состояния к установленной дате достижения. Серая зона - это область обучения.

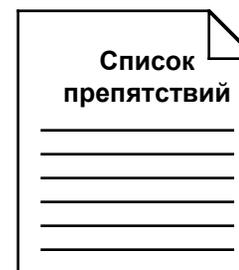
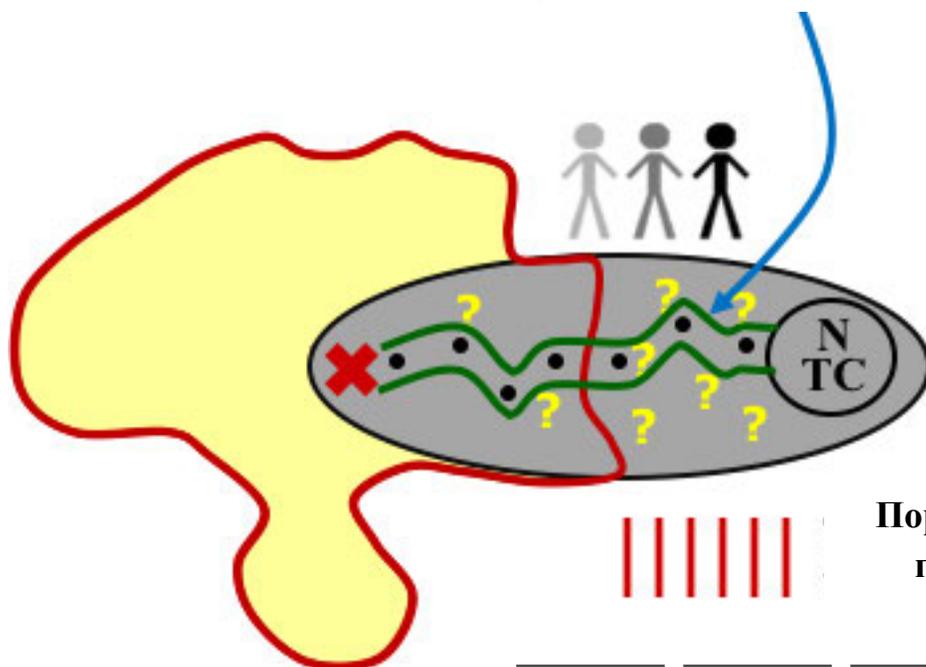


Шаг 4: НАПРАВЛЕНИЕ К СЛЕДУЮЩЕМУ ЦЕЛЕВОМУ СОСТОЯНИЮ

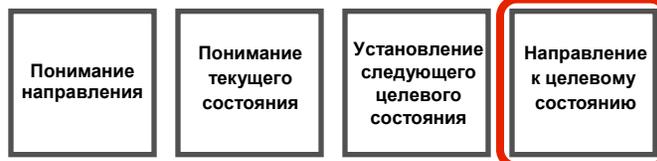
Здесь используется две повседневные работы: Ката PDCA (быстрое экспериментирование) Ученика, и Ката Коучинга (для Коуч).

На данном этапе Ката Совершенствования видите больше препятствий, так как обучитесь посредством экспериментов. Многие препятствия не видны на этапе планирования. Команда работает над одним препятствием за один раз. Вы ищете самый прямой путь через область препятствий к следующему целевому состоянию, и такой путь не будет прямолинейным. Вы находитесь в режиме быстрого обучения и открытий, корректируете свои действия на основании фактов и данных, полученных с помощью экспериментов. Порог знаний перемещается с каждым экспериментом.

Быстрое экспериментирование и
путь к открытию

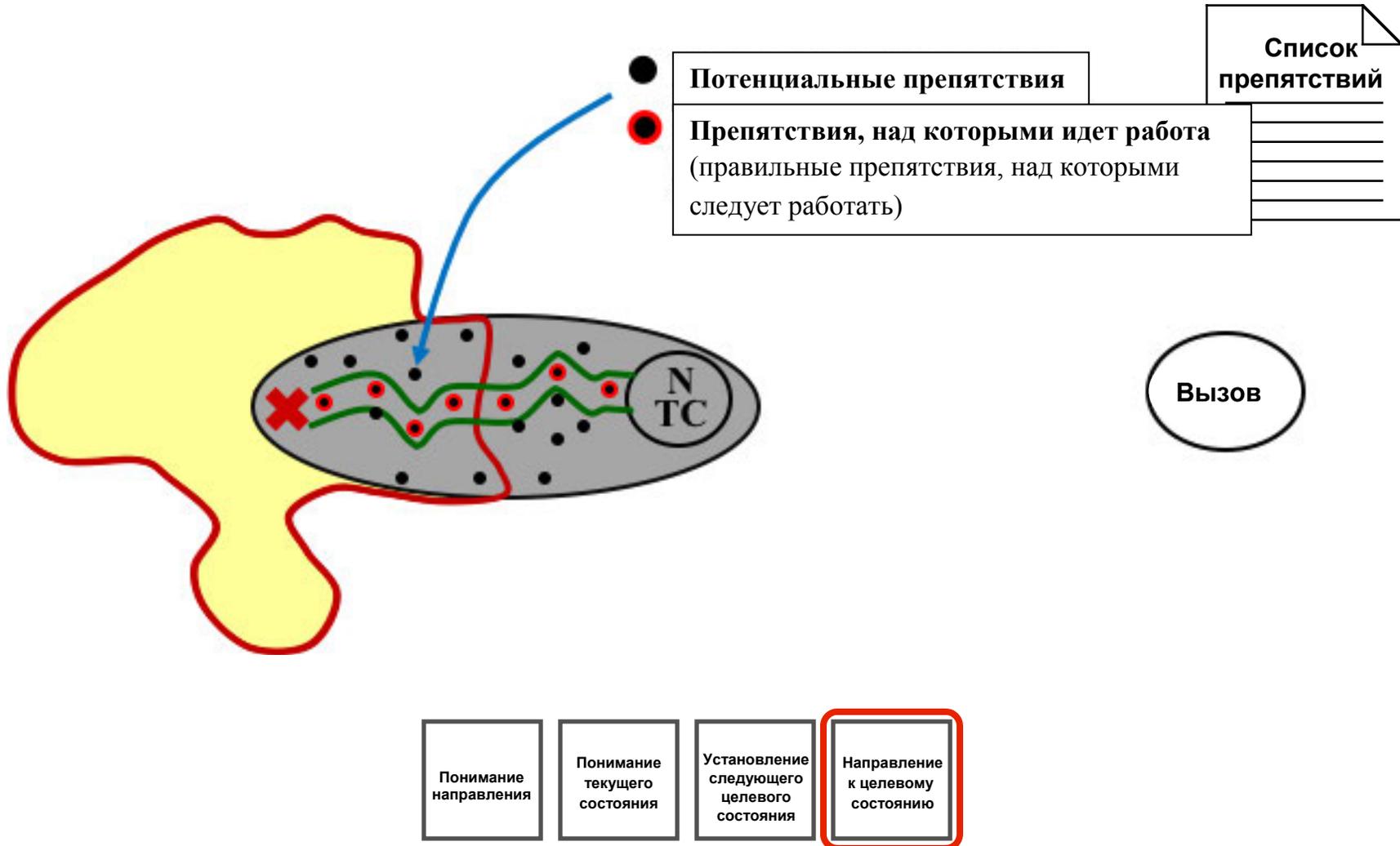


Порог знаний движется вправо по мере
преодоления каждого препятствия



НЕТ НЕОБХОДИМОСТИ РАБОТАТЬ НАД КАЖДЫМ ВОЗМОЖНЫМ ПРЕПЯТСТВИЕМ

Вам следует преодолеть лишь те препятствия, которые препятствуют работе процесса согласно следующего целевого состояния. Из каждого эксперимента вы получаете новую информацию и корректируете свой следующий шаг соответствующим образом, чтобы повторно найти свой путь к целевому состоянию путем достижения цели к установленной дате. Хранилище препятствий постоянно обновляется, показывая насколько несовершенными могут быть наши предубеждения.

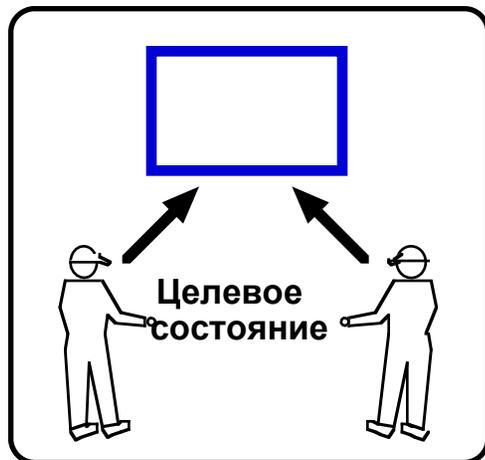


ЧТО МОЖЕМ УЛУЧШИТЬ? в сравнении с тем, ЧТО НУЖНО УЛУЧШИТЬ?

Просто спрашивать людей, “Что мы можем улучшить?” - это не эффективный способ непрерывного улучшения, создания командной работы и расширения возможностей людей:

- Точка зрения каждого человека является естественным образом ограниченной и необъективной
- Мы быстро перегружаемся различными элементами действий, происходящих в различных направлениях
- Работе по совершенствованию каждый день уделяется лишь ограниченное время

С помощью Ката Совершенствования команда вместо этого фокусируется на том, что ей *нужно* сделать для улучшения. Это включает работу только в отношении тех препятствий, которые *по мнению команды на данный момент* мешают в продвижении от текущего состояния к следующему целевому состоянию.

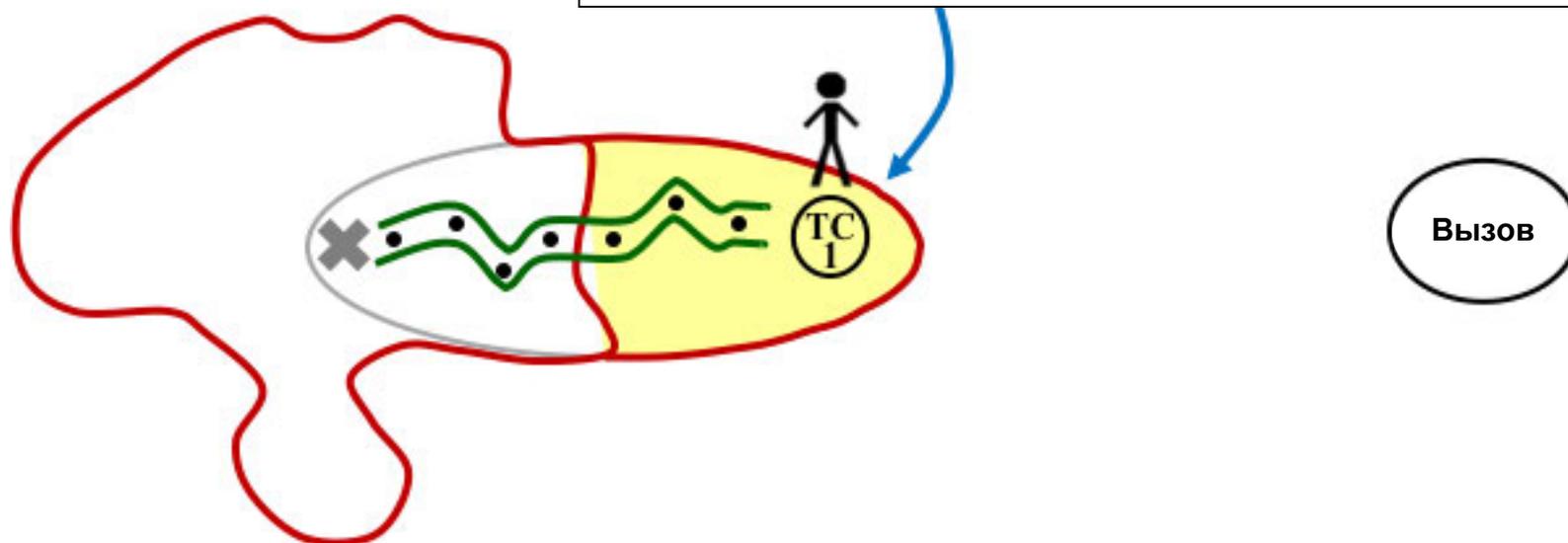


Преодоление конкретных препятствий на пути к определенному целевому состоянию это прекрасное поле для реализации идей каждого сотрудника!

Наша человеческая изобретательность активируется и направляется по определенному руслу, когда мы работаем с границами и пределами.

ТЕПЕРЬ ВЫ ЗДЕСЬ. Теперь существует новый порог знаний и новое текущее состояние. И Ученик стал более умелым в применении модели Ката Совершенствования.

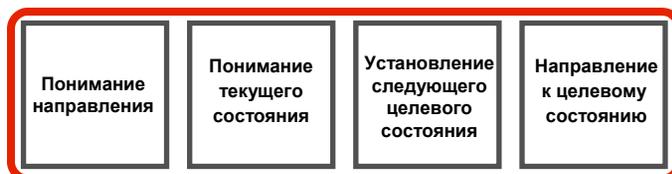
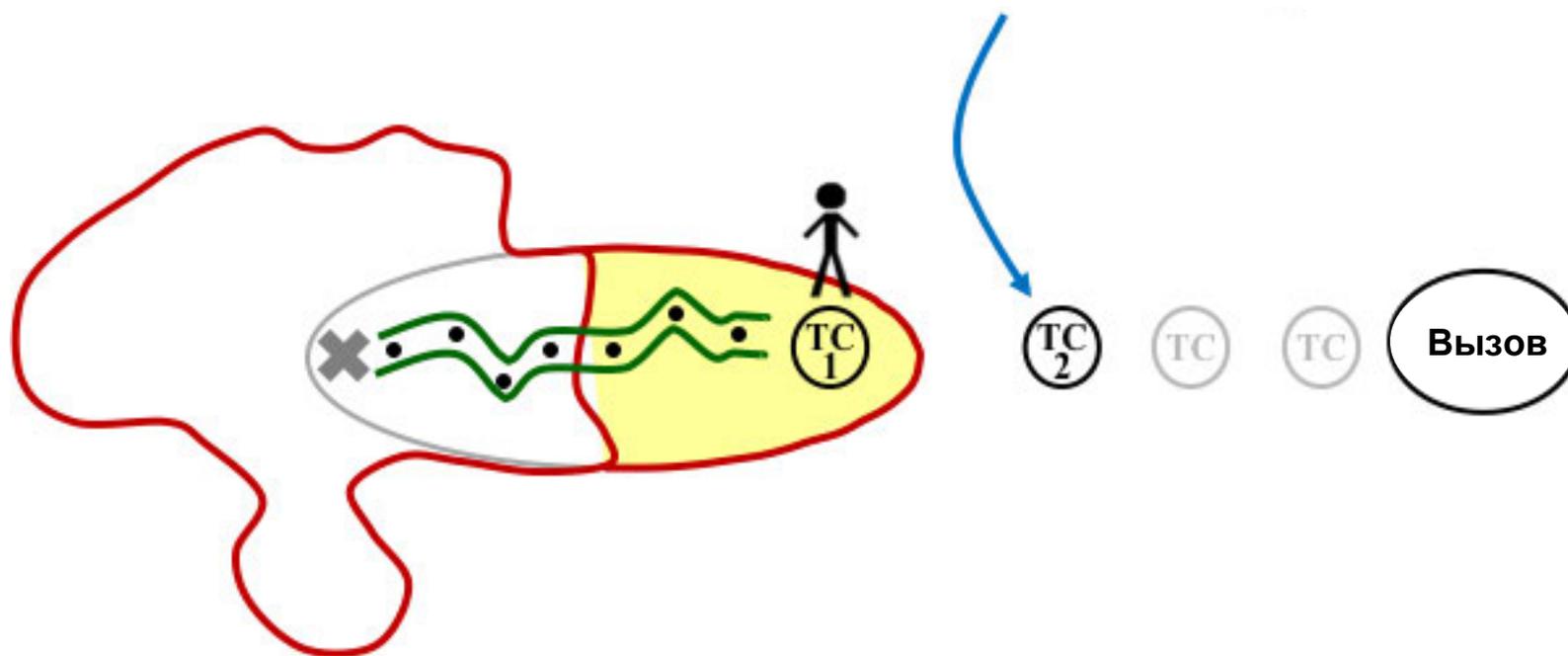
- ✓ Новое текущее состояние = улучшенная производительность
- ✓ Ближе к вызова
- ✓ Расширение порога знаний
- ✓ Улучшение навыков Ката Совершенствования



- Понимание направления
- Понимание текущего состояния
- Установление следующего целевого состояния
- Направление к целевому состоянию**

ПОВТОРЕНИЕ МОДЕЛИ. После достижения целевого состояния или даты его достижения, шаги Ката Совершенствования повторяются. Перед этим, однако, Ученик и Коуч подводят итоги по тому, что было изучено в последнем шаге Ката Совершенствования. Модель Ката Совершенствования затем повторяется по мере того, как Ученик устанавливается и стремится к достижению следующего Целевого Состояния по направлению к Вызову. Потребуется серия Целевых Состояний для достижения Вызова, но они устанавливаются по одному, так как вы не знаете наперед, какими будут все промежуточные целевые состояния.

Следующее целевое состояние по
направлению к проблеме



КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ

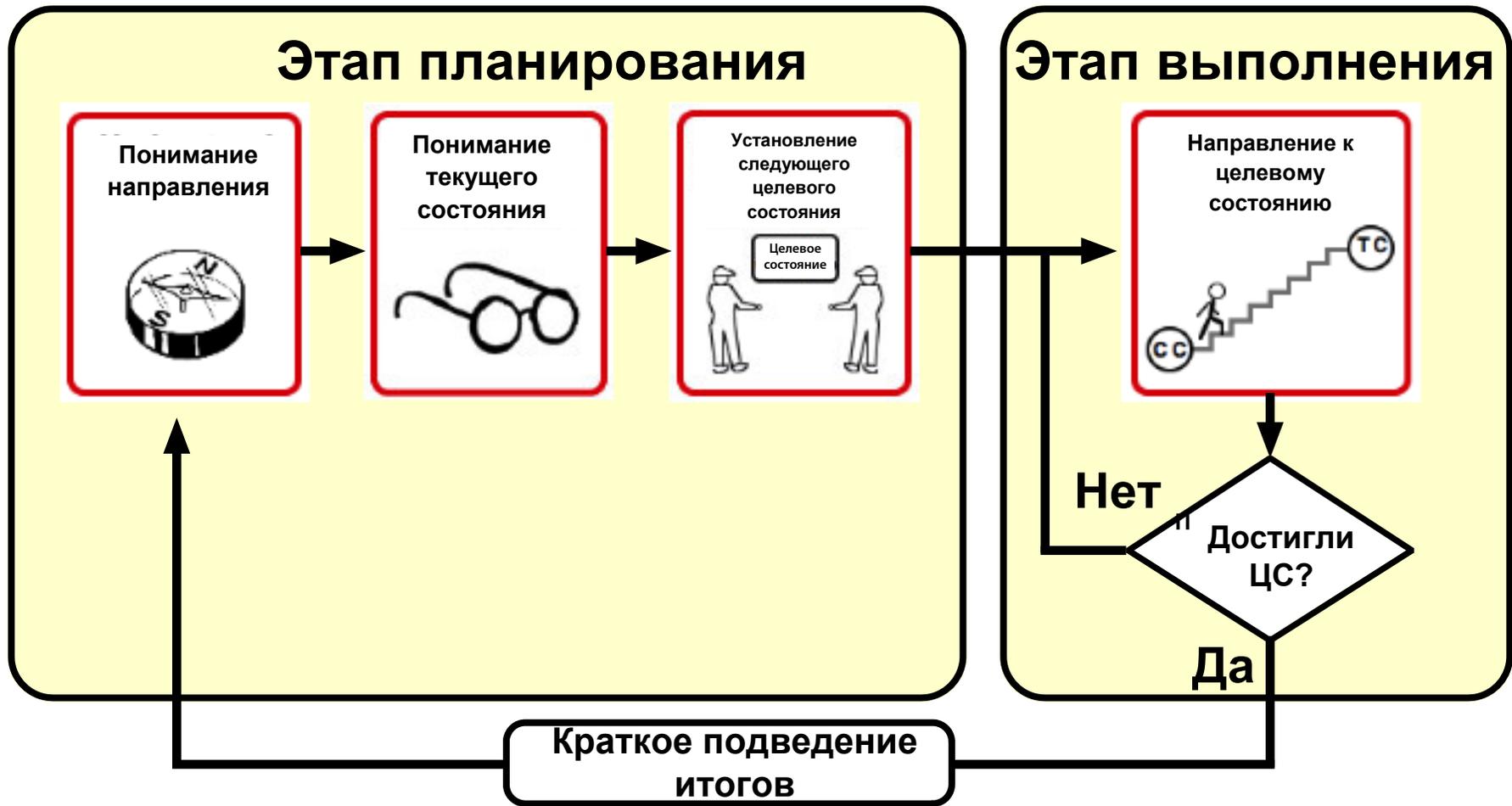


Схема составлена Хаканом Форсом и Майком Ротером



КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ МЕТА- НАВЫКОМ

Это работа над тем, как вы думаете



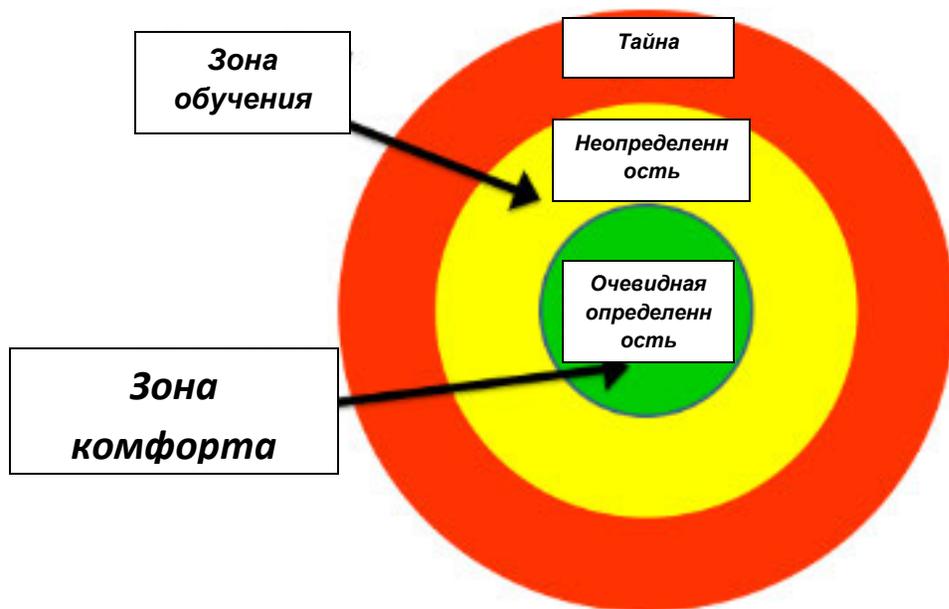
В каждой организации есть рабочие процедуры. Модель Ката Совершенствования является другой и особенно мощной процедурой, так как она является *мета-навыком*. Это "мета-привычка", направленная на изменение вашей интеллектуальной операционной системы, и таким образом, ваши человеческие способности приносят большие плоды.

Для понимания этого, отделите то, **НАД ЧЕМ** вы работаете, от того, **КАК** вы работаете над этим. Ката Совершенствования фокусируется над тем, КАК вы работаете. Таким образом, Ката Совершенствования представляет собой модель, для которой не важно наполнение, а важна структура, в отношении того, как прийти к совершенствованию, адаптации и инновации.

Навыки, как правило, зависят от конкретной области. Вы же не учитесь играть в бейсбол, практикуясь на футболе. Но модель Ката Совершенствования - это метод работы по направлению к любой цели. Практика научной модели Ката Совершенствования развивает мышление и привычки для достижения проблемных целей. Она создает изменение в культуре вашей организации, которое упрощает непрерывное улучшение.

КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДАЕТ ВАМ НЕЧТО, ЗА ЧТО МОЖНО ДЕРЖАТЬСЯ, КОГДА ПУТЬ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОПРЕДЕЛЕННЫМ

Это нечто вроде гарантии безопасности



Ката Совершенствования дает вам способ получения меньшего количества негативных эмоций и большей уверенности и мотивации, когда вы двигаетесь по непонятной территории. *"Я никогда раньше такого не делал, но я знаю, как это понять и найти путь."* Это помогает вам чувствовать неопределенность скорее как возможность.

ЦЕПНАЯ РЕАКЦИЯ, КОТОРУЮ МЫ ИЩЕМ

Практика научной модели и процессов Ката Совершенствования перемещает людей от образа мышления в предсказуемой области к исследовательскому образу мышления.

**Улучшенные
навыки**



**Само-
эффективность**



**Открытость к
вызовам**

Когда команды практикуют научную модель Ката совершенствования, они становятся более опытными и компетентными в достижении вызова.. так как они учатся работать повторяющимся и научным образом.

В результате этого они чувствуют себя более комфортно на непредсказуемых путях



Что позволяет им быть более открытыми для новых вызовов!

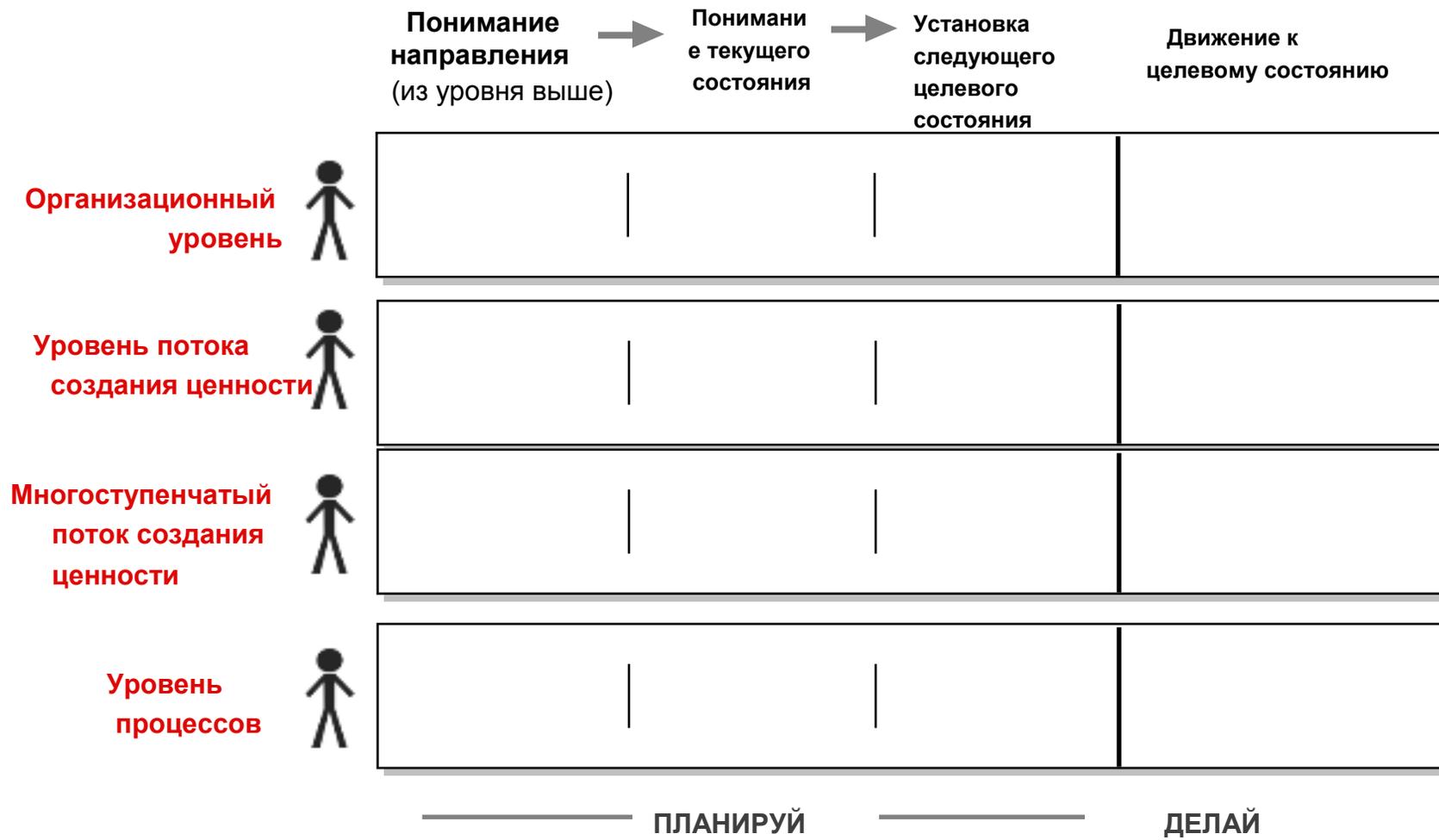
Самозффективность = Убеждение в том, что вы можете освоить ситуацию

Самозффективность развивается *попутно* через личный опыт.

Самозффективности можно научиться!

МОДЕЛЬ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ НА ВСЕХ УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИИ

Содержание отличается, но модель остается той же



КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВНОЙ МОДЕЛЬЮ КОМПАНИИ ТОЙОТА ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, АДАПТАЦИИ, ИННОВАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

Модель Ката Совершенствования - это основной способ работы в компании Тойота, и существует несколько методов Тойота, через которые эта модель используется и укрепляется. Исследование показало, что модель Ката Совершенствования лежит в основе всего этого, и в конечном счете, ей учат всех, кто работает в компании. Не удивительно, что модель, которой учат руководители Тойота, соответствует моделям научного творческого процесса.

Практика Тойота:

- Ежедневное управление
- Ежедневное решение проблем
- “Бизнес-практика Тойота”
- А3
- Мероприятия по совершенствованию
- Стандартная работа
- Кружки качества

*Что стоит за
всем этим*

**Модель Ката
Совершенствования**

ПОПЫТКА КОПИРОВАНИЯ ВИДИМЫХ МЕХАНИЗМОВ И МЕРОПРИЯТИЙ ТОЙОТА НЕ РАБОТАЕТ

В Тойота модель Ката Совершенствования заложена в людей, в частности, в опытных Коучей, которые направляют Учеников по ходу практики и изучения этой модели мышления и действия.



Это означает, что копирование видимых действий Тойота, таких как АЗ, без привлечения благоприятной коучинг-среды, вряд ли что-то изменит. Изменение мышления и развитие навыков происходит от правильной и частой практики модели, а не только от использования инструментов и действий в стиле Тойота.

Командам и организациям, не входящим в организацию Тойота, для практики Учеников и Коучей не мешало бы начать со структурированных процедур Ката Совершенствования и Ката Коучинга, входящих в данный Справочник, а затем, со временем, разработать свои собственные действия и инструменты.

КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И КАТА КОУЧИНГА ЯВЛЯЮТСЯ НАИМЕНЕЕ ВИДИМОЙ ЧАСТЬЮ LEAN

Если вы изучаете решения Lean без изучения процедуры Ката Совершенствования, вы вряд ли разовьете навыки и склонность к каждодневному непрерывному улучшению, характеризующему Toyota и Lean

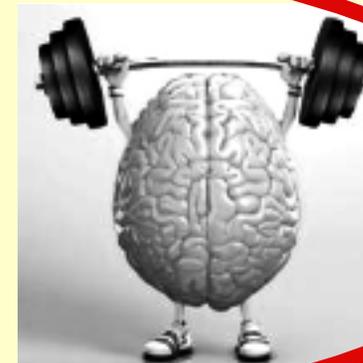
**Видимый
аспект
Lean**

Решения Lean (инструменты, техника и принципы) для улучшения качества, стоимости, поставки



**Менее
видимый
аспект**

- Процедура мышления и действия в Ката совершенствования
- Руководители как коучи при применении этой процедуры





КАК В ЭТО ВПИСЫВАЮТСЯ ИНСТРУМЕНТЫ И ПРАКТИКА LEAN?

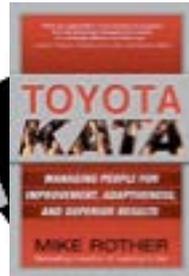
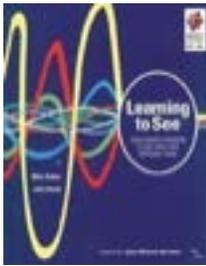


Инструменты, техника и принципы Lean для повышения качества, дисциплины поставки и снижения затрат, являются такими же полезными и важными, как и всегда, но они должны применяться в контексте Ката Совершенствования. *Чего вы пытаетесь достичь?*

Инструменты Lean вводятся ситуативно, по мере необходимости. Мышление, которое вы пытаетесь развить, является одним из работающих циклично для обнаружения и выполнения того, что необходимо для достижения цели, в отличие от мышления в отношении введения и выполнения предварительно определенных решений или инструментов.

Например, если система канбан поможет команде добиться своего целевого условия, то в этой точке канбан вводится и используется. Команды сосредотачиваются на своем следующем целевом состоянии.

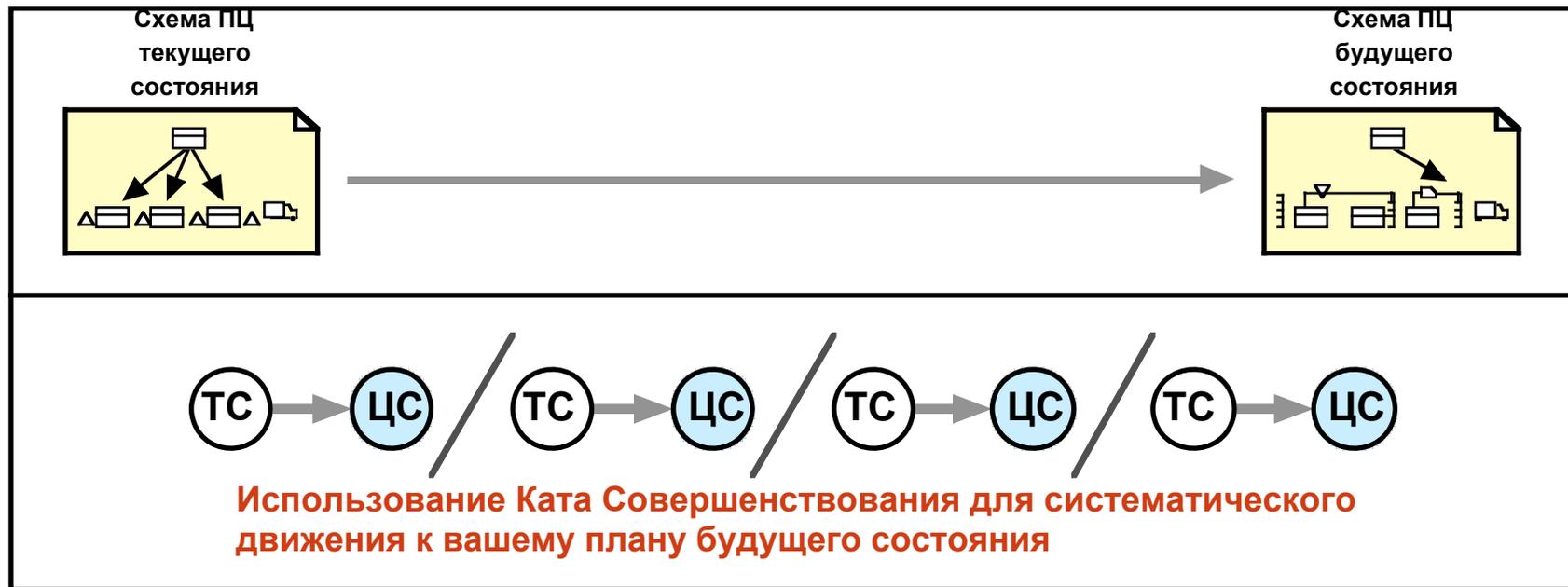
Этот подход делает наши усилия более значимыми и успешными. Он учит нас более научным и эффективным навыкам мышления и действия.



ДЛЯ ТЕХ, КТО КАРТИРУЕТ ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Модель Ката Совершенствования заключается в том, как достигнуть схемы вашего будущего состояния!

Следует не просто составлять карту текущего состояния, проявлять проблемы и следовать за ними. Нужно составлять карту будущего состояния того, как ваш поток ценности должен протекать, а затем использовать модель Ката совершенствования для того, чтобы поток ценности работал именно таким образом.



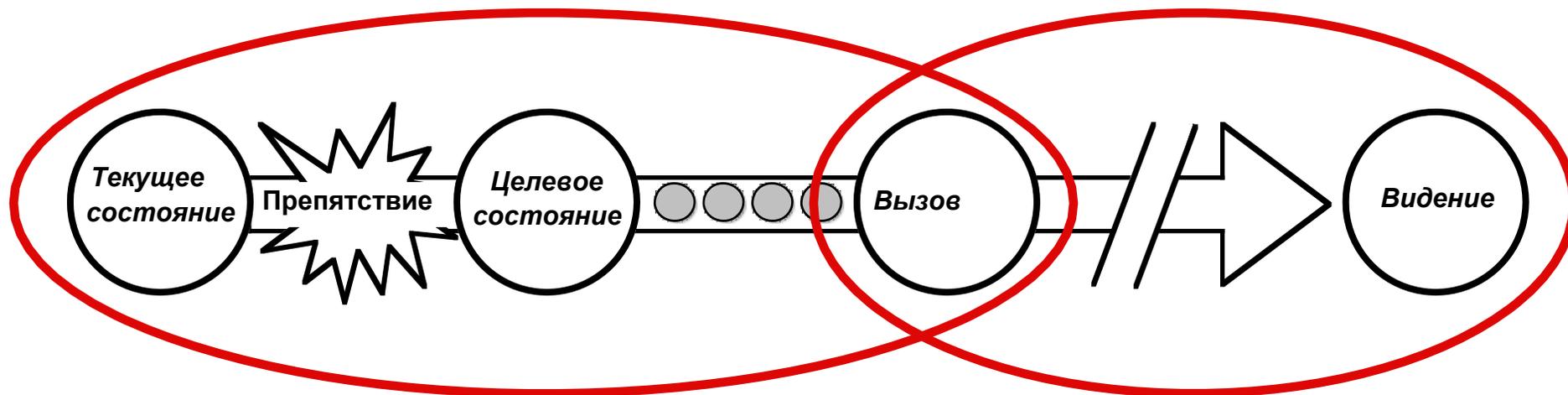
ТС = Текущее состояние, ЦС = Целевое состояние

КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБЪЕДИНЯЕТ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ОПЕРАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ

Следование общему вызову важно для достижения синхронности и встроенности

Обучение каждодневному применению Ката Совершенствования в организации - это работа руководителей.

Установление направления является частью руководства



Управление (Managing)

Ежедневное стремление к определению и достижению следующего целевого условия через циклы экспериментов.

Руководство (Leading)

Фокусирование на стратегическом видении и установке вызовов, а также обеспечение обучения руководителями модели Ката Совершенствования.

КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ - ЭТО АКТИВНОЕ СТРЕМЛЕНИЕ К НОВОМУ СОСТОЯНИЮ, А НЕ ПРОСТО РЕАКЦИЯ ИЛИ ОХОТА

Поиск ошибок

- Реагирование на вызовы. Вы должны делать это, так как вызовы происходят, но этого не достаточно для конкурентоспособности.
- Реагирование на возможности совершенствования, которые кто-то видит.



Активное стремление

- Пошаговый процесс, направленный на желаемое, новое целевое состояние. Каждый шаг выполняется по отношению к гипотезе (прогнозированию) и то, что вы узнаете из этого шага влияет на следующий шаг.



РАЗНИЦА МЕЖДУ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫМ СТРЕМЛЕНИЕМ И ПОИСКОМ ОШИБОК

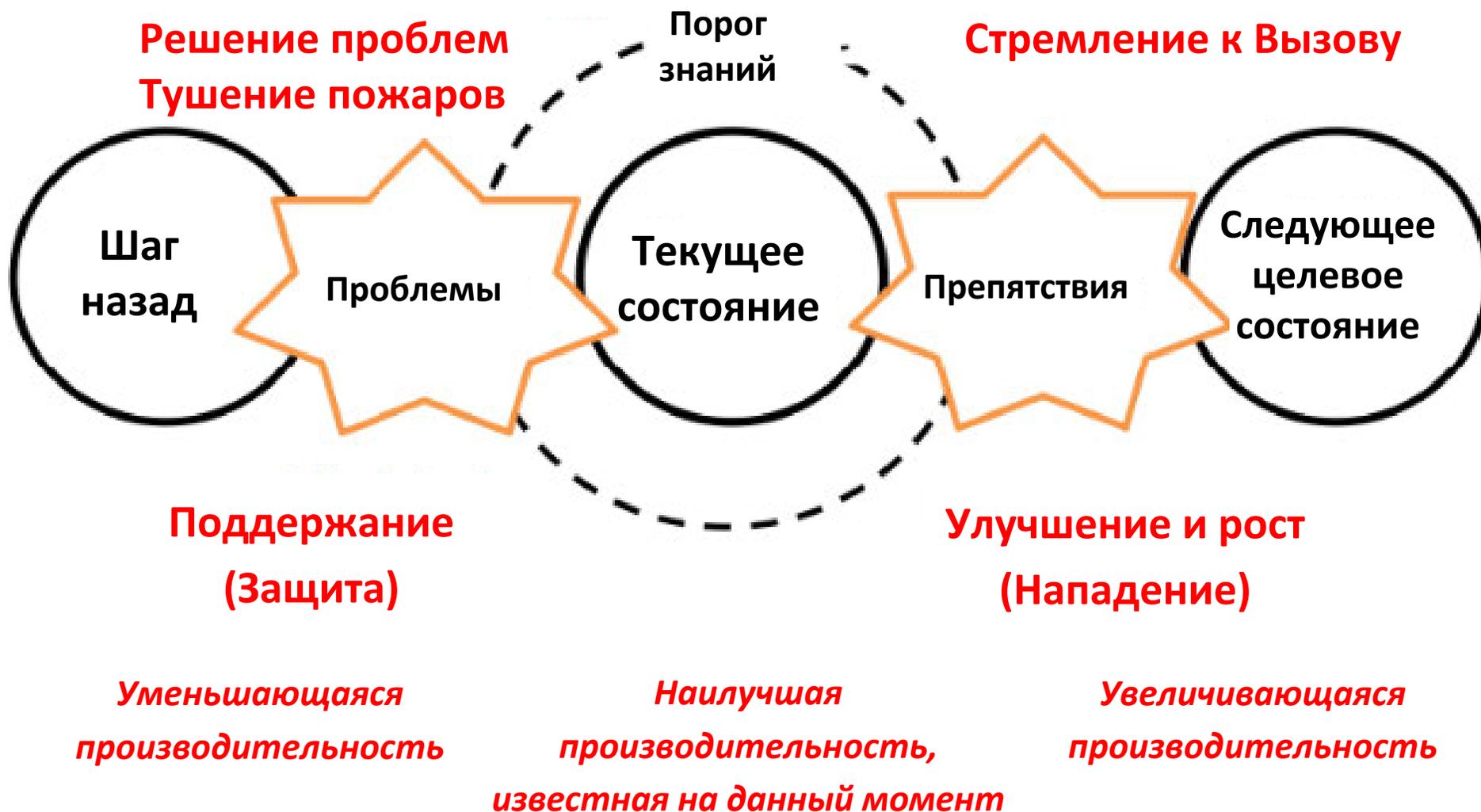


Схема составлена Эмилем Ван Эстом



НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ПРОАКТИВНОГО СТРЕМЛЕНИЯ!

Процветание в непредсказуемых, конкурентных обстоятельствах требует систематического стремления по направлению к чему-либо, а не просто реагирования на вызовы. Реагирование на вызовы (“поиск ошибок”) является необходимым, но одного его не достаточно для продолжительной конкурентоспособности.

Для достижения непрерывного совершенствования, адаптации и инновации, часть рабочего дня каждого человека должна включать стремление к следующему вызову и целевому состоянию.

Реагирование и Поиск ошибок



Поиск ошибок в основном означает попытку поддержания

Стремление



Стремление приводит вас к порогам знаний и вынуждает вас к изучению и адаптации

Примечание: Деятельность по стремлению, описанная в данном руководстве, занимает лишь небольшую часть каждого дня, и отдельные шаги могут быть малыми.

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Принятие вызова включает множество мелких шагов

Нам нравится говорить о наших результатах, наших изобретениях, и мы стремимся наблюдать за каждодневным предпрятием шагов, которые приводят нас к этому.

В отличие от того, что вы можете подумать, *инновационная деятельность* является каждодневной работой по итерации к сложной цели.

Когда вы понимаете, что прогресс возникает из накопления шагов, часто в рамках всей организации, имеет смысл развить способность людей в организации для осуществления сфокусированного, систематического, непрерывного совершенствования своих процессов.



КЛЮЧЕВОЙ МОМЕНТ

ДЛЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Не спрашивайте у команды, “Что мы можем или должны улучшить здесь?” Не выходите на бесполезную охоту.

Всякий раз, когда мы делаем что-либо, мы создаем нейронные пути и, в конечном счете, привычки. Может показаться хорошей идеей начать с выхода на рабочие места в поисках потерь, чтобы повисить информированность людей о существующих потерях. Но то, что вы делаете на самом деле - это инициируете сознательную привычку по выполнению случайных улучшений. Этот подход может не привести вашу организацию к устойчивой конкурентоспособности.

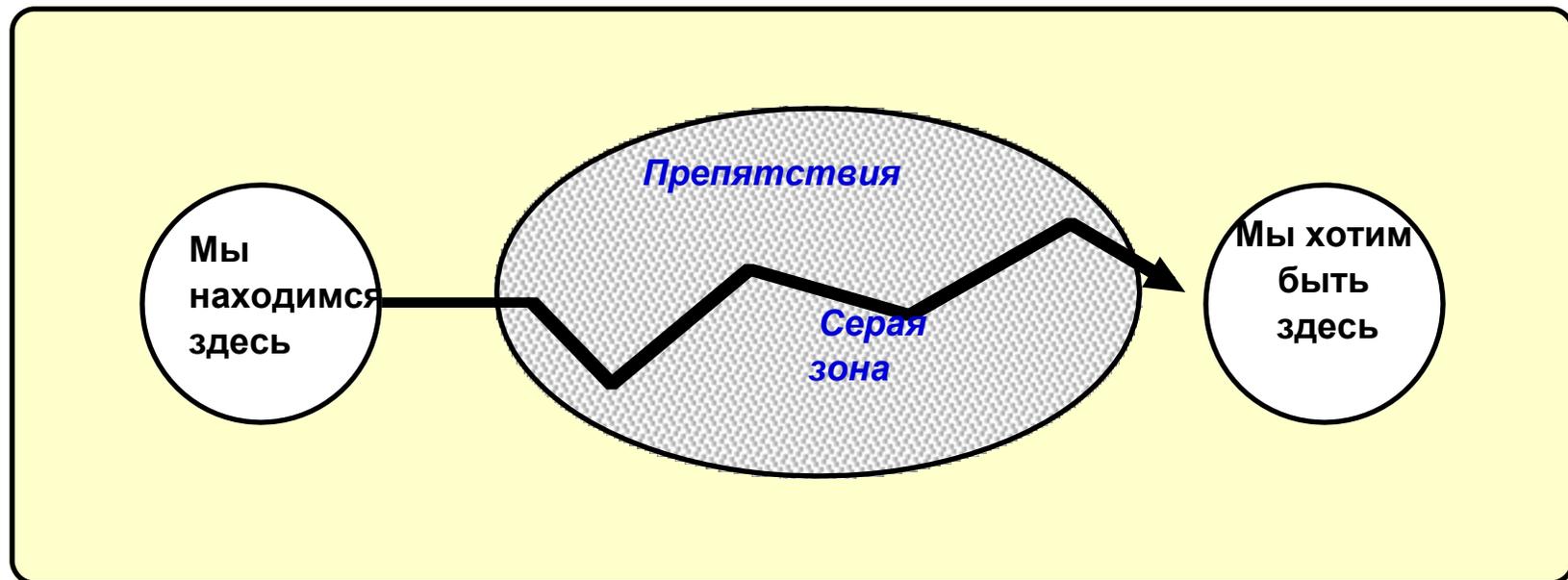


Во-первых, найдите время для согласования целевого состояния.

(Это потребует от вас понимания желаемого направления и текущего состояния.)

Затем поработайте вместе для преодоления препятствий на пути к целевому состоянию, одно препятствие и один шаг за раз, согласно циклу PDCA.

МОДЕЛЬ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЫВОДИТ ВАС НА ПУТЬ ПРАКТИКИ И ОТКРЫТИЯ



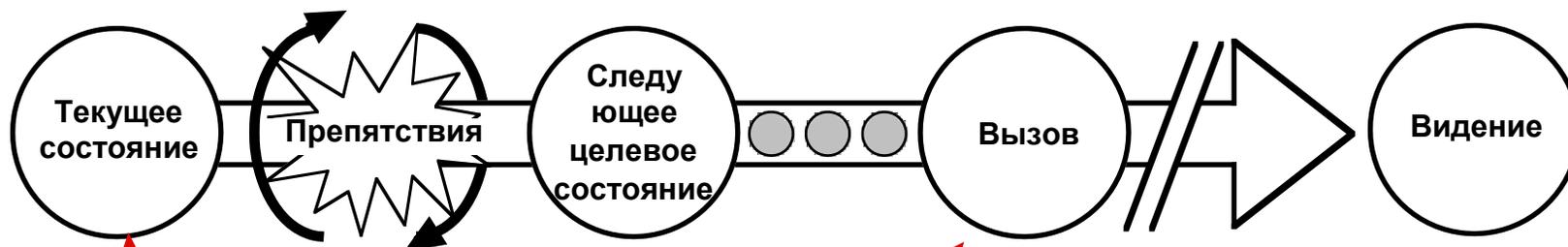
И ЕЩЕ ОДНО...

**После начала применения Ката
Совершенствования к процессу вы не должны
останавливаться**



РАЗБИРАЯ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПО ЧАСТЯМ

В Части II данного Справочника описываются подробности этих четырех процессов



1: Понимание направления.

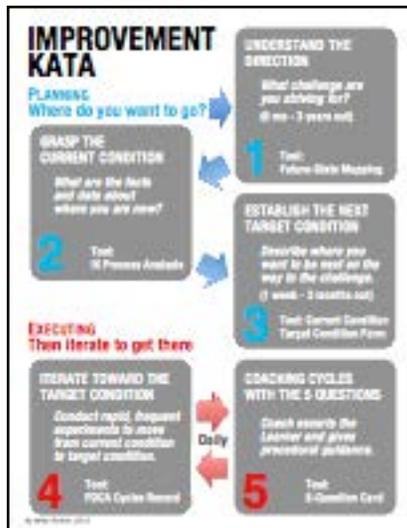
3: Установка следующего целевого условия

4: Последовательное движение к целевому состоянию

2: Понимание текущего состояния



ВЫ находитесь здесь



**РАСПЕЧАТАЙТЕ ПЛАКАТ,
ПОКАЗАННЫЙ НА СЛЕДУЮЩЕЙ СТРАНИЦЕ,
В КАЧЕСТВЕ РУКОВОДСТВА**

**ПОМНИТЕ О НЕМ ПО МЕРЕ
ПРОЧТЕНИЯ ОСТАВШЕЙСЯ ЧАСТИ
СПРАВОЧНИКА**

КАТА-СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Где находится порог знаний?

Планирование

Куда вы хотите пойти

Понимание текущего состояния

Какими являются данные и факты о том, где вы сейчас

2

Инструмент: Анализ процесса КС

ПОНИМАНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

К какой задаче вы стремитесь ?

1

Инструмент: Отображение будущего состояния

Установление следующего целевого состояния (с указанием даты достижения)

Опишите, куда вы хотите попасть дальше на пути к проблеме

3

Инструмент: форма текущего состояния, целевого состояния

Выполнение
Затем попытайтесь попасть туда

ДВИЖЕНИЕ К ЦЕЛЕВОМУ СОСТОЯНИЮ

Проводите быстрые частые эксперименты для перемещения от текущего состояния к целевому

4

Инструмент: Регистрация циклов PDCA

ЦИКЛЫ КОУЧИНГА С 5 ВОПРОСАМИ

Коуч сопровождает ученика и дает методические указания

5

Инструмент: карточка с 5 вопросами

Ежедневно

Глава 2

РУКОВОДСТВО ПО ПРАКТИКЕ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И КАТА КОУЧИНГА



ДЛЯ ПРИОБРЕТЕНИЯ НОВЫХ НАВЫКОВ И МЫШЛЕНИЯ НУЖНА ПРАКТИКА



Ката Совершенствования и **Ката Коучинга** являются методами обучения научным способностям. Эти способности основаны на навыках, и их приобретение схоже с обучением спорту, игре на музыкальном инструменте или языку. Вы можете прочесть книгу по этой теме, посетить семинар, и т.д., но фактически вы приобретаете навыки только через *действие*. Целью практики Ката Совершенствования является освоение и понимание его научной модели, поэтому вы можете применить ее во многих различных ситуациях без раздумий и колебаний.



Перед переходом к действиям, давайте подумаем о *практике*.

ОСНОВНЫЕ ВЕХИ В ПРОЦЕССЕ РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ

Данный Справочник посвящен навыкам, которые встроены в автономные системы вашего мозга, как привычка. При развитии этой автономной системы акцент делается на обучение через практическую деятельность.

Способен НАУЧИТЬ

Может инструктировать, тренировать и консультировать по данной модели поведения на практике

В этой точке вы уже понимаете, почему эта модель именно такая и можете обучить этому других.

Способен СДЕЛАТЬ

Может успешно применять модель навыков в реальной среде.

Здесь начинается развитие навыков, когда вы начинаете применять модель навыков самостоятельно.

ЗНАЮ об этом

Получение основных знаний из книг, веб-сайтов, семинаров и т.д.

Одни концепции, в общем, не изменяют ваши способности.

Мы не нашли способа перескочить этап "Способен сделать". Сначала вам самому нужно уметь применять модель Ката совершенствования, перед тем как учить модели Ката Совершенствования.

4 ИНГРЕДИЕНТА ДЛЯ НАЧАЛА ОБУЧЕНИЯ НОВОМУ НАВЫКУ



Как вы усваиваете модель мышления и поведения типа той, которая представлена Ката Совершенствованием? Исследования мозга отвечают в этом смысле ясно: Для развития новых навыков вам необходимо практиковать новые процессы и испытывать постоянно увеличивающееся чувство овладения ими. В частности, насколько нам известно из спорта и музыки, со следующими ингредиентами вы можете начать перемонтировать свой мозг и приобретать новые навыки и привычки:

- (1) Структурированный процесс (Ката), так что новичок сможет практиковать основы,
- (2) Некоторое повторение,
- (3) Отзыв Коуча для корректирования практики,
- (4) Интерес и мотивация со стороны Ученика.





Составные части

НАЧНИТЕ СВОЮ ПРАКТИКУ С ПОМОЩЬЮ КАТА

Большинство новичков приобретают новые навыки лучше, когда они начинают практику с некоторых структурированных действий. Это особенно верно, если вы хотите развить общий набор навыков и общее мышление в команде или организации.

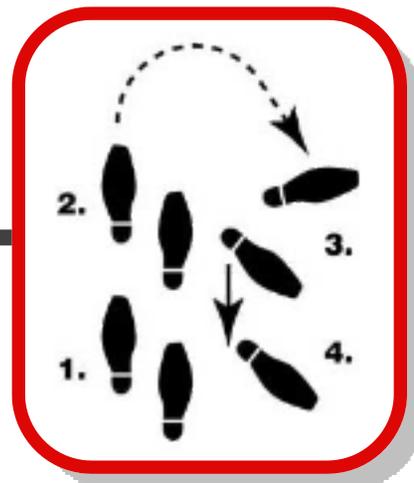
Существовало много призывов применять более научный способ мышления в бизнесе, политике, образовании и повседневной жизни. Однако до тех пор, пока такая способность не будет развита в автономной системе мозга, часто бесполезно говорить людям использовать такую еще не развитую способность. Концепции, которые не идут вместе с конкретными практическими процедурами сами навряд ли приведут к изменению. Они могут являться хорошими идеями, но в них отсутствует способ их претворения в жизнь. Вы можете называть их, *"Концепциями без Ката."*

Отметьте, что всякий раз, когда вы изучаете новый навык, вы являетесь новичком в этой области, что означает, что вы начинаете с некоторых повторяющихся упражнений.



РОЛЬ КАТА

-  (1) Ката помогает новичкам начать приобретать новые навыки, предоставляя пошаговые действия для практики.
-  (2) Ката дает Коучу способ измерить совершенство Ученика (точка сравнения) и предоставить корректирующий отзыв.
-  (3) Ката предоставляет вам способ развития единого способа мышления и действия команды или организации, путем единых процессов обучения и практики.
-  (4) Возможно, самое важное это то, что Ката является эффективным способом транслировать принципы и концепции в нечто усваиваемое (чему можно научиться)!



КАТА



**Цель: ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ
И МЫШЛЕНИЯ**

**Для создания новых привычек,
навыков и культуры в вашей
команде или организации**

**Принципы и понятия являются
хорошим стартом, но сами они не
изменяют ваших привычек.
Изменения приходят с опытом.**

ПРАКТИКА КАТА СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ ГИБКОЙ ПО МЕРЕ ТОГО, КАК ВЫ СТАНОВИТЕСЬ БОЛЕЕ УМЕЛЫМИ

Ваше использование каждого Ката, как правило, будет проходить через эти три этапа*

ЭТАП 1: СЛЕДОВАНИЕ (Точная практика Ката Коучинга)

В качестве новичка вы пытаетесь выполнить практические действия без изменений и так Вы можете впитать фундаментальные основы Ката. Сначала это будет выглядеть неумело, но по мере того, как вы будете повторять выполнение, процесс будет становиться более плавным. Сконцентрируйтесь на том, как выполнять задачу, не сильно беспокоясь о теории.

ЭТАП 2: РАЗДЕЛЕНИЕ (Персонализация вашей практики)

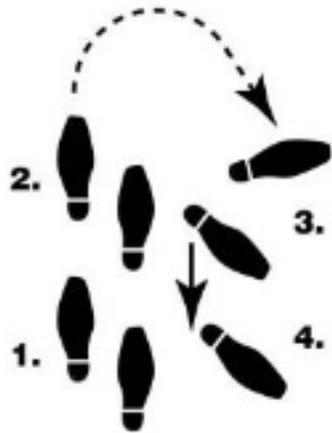
После приобретения основной моделей вы можете отходить от нее. Не думайте, что цель заключается в том, чтобы оставаться строго на стадии 1, так как иначе ваша практика станет слишком шаблонной, формальной. После того, как основные формы будут освоены и смогут выполняться успешно ("профессиональный уровень"), вы сможете вносить изменения в свою практику. Теперь вы цените и используете Ката, так как вы понимаете как это работает на практике и можете таким образом начать адаптировать способ поведения ката к различным ситуациям.

ЭТАП 3: СВОБОДНОЕ ВЛАДЕНИЕ - (Интуитивная работа)

На этом этапе вы освоили модели Ката до такого продвинутого уровня, что можете проявлять творчество и беспристрастность, быть спонтанным и эффективным, при этом все еще основываясь на принципах. Вы больше сознательно не сосредоточиваетесь на шаблонах, что делает вас быстрее и освобождает объем мозга для обработки более широкого диапазона ситуативных вводных. На данном этапе вы создаете свои собственные подходы (в рамках принципов), и можете легко адаптировать то, чему Вы научились к индивидуальным обстоятельствам.

*Реальная жизнь не проходит через такие отдельные этапы, но это является полезным способом изображения прогресса.

ЭТАП 1 = ТОЧНОЕ СЛЕДОВАНИЕ КАТА



Первым этапом практики новой модели является ее выполнение *согласно описанию*. Попробуйте скопировать модель точно, чтобы отобразить процесс наиболее точным способом. Модель может показаться неверной или неестественной, но вы должны устоять перед искушением изменить ее на данном этапе.

Нам часто не нравится проходить через этот этап осознания в самом начале, и его медлительность может привести нас к мысли, что он не работает. Это является ошибкой, которая может заблокировать вас с текущим набором навыков. После того, как модель входит в ваше подсознание и становится более привычной, она становится более быстрой, плавной и простой.

Подумайте о своей начальной практике, как об *идущей медленно*, чтобы *стать быстрой*.

По мере увеличения ваших знаний вы увидите цель, а не только шаги. На этом этапе вы можете быть более открытым и разработать свой собственный стиль до тех пор, пока он продолжает включать цель.

ИЗБЕГАЙТЕ ЭТИХ ОШИБОЧНЫХ МЕТОДОВ!

"ПОСТОЯННЫЙ НОВИЧОК"

Человек, нежелающий начинать со структурированной практики

Этот человек хочет быть квалифицированным и тренировать сразу, нежели прилагать время и усилия для практики и изучения модели Ката Совершенствования дисциплинированным способом.

Не каждый должен быть Экспертом в навыках, большинству людей хватает некоторого умения. Но в любое время, когда кто-либо изучает новый навык, он является новичком в этой области и, возможно, хочет начать с некоторой структурированной практики.

"ИСПОЛНИТЕЛЬ"

Человек, который жестко придерживается структурированной практики постоянно или слишком долго.

Это человек, который ошибочно пытается использовать и развернуть практические процессы Ката Совершенствования в качестве метода решения проблемы "под ключ".

Имейте в виду, что практические процессы Ката Совершенствования и Ката Коучинга являются частью процесса развития навыков, который включает внесение корректировок и который продвигается с течением времени. Они являются методами начальной практики, помогающими развить навык подхода к вызовам, целям и задачам научным способом.

ПРОГРЕСС ПРАКТИКИ КС/КК

ПРОДЕМОНСТРИРОВАННАЯ ОПЫТНОСТЬ ЭТАПА 2 в Ката Совершенствовании требуется в идеале для того, чтобы начать практиковать коучинг. У Коуча должен быть личный опыт в применении Ката Совершенствования до того, как он сможет обучать Ката Совершенствования.



ЭТАП 3:	ПЛАВНОСТЬ	Интуитивная работа
ЭТАП 2:	РАЗДЕЛЕНИЕ	Персонализация вашей практики
ЭТАП 1:	СЛЕДОВАНИЕ	Точная практика Ката

СО ВРЕМЕНЕМ ВЫ ТАКЖЕ МОЖЕТЕ ПОДГОНЯТЬ ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЛЯ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Каждая организация является уникальной и каждая, в конечном итоге, требует немного других практических действий.

Тем не менее, первый этап вашей практики заключается в том, чтобы точно выполнить процессы, представленные здесь. Если вы практикуетесь ежедневно и получаете знания, вы будете поглощать научную логику вне этих процессов. Затем, на этом этапе, вы сможете адаптировать их к своей ситуации.

Путем первоначальной установки лимитов на импровизацию практики, вы сможете приобрести чувство, которое затем предоставит вам возможность умело применять модель Ката Совершенствования в различных ситуациях.

КАК ДОЛГО ВЫ ДОЛЖНЫ ПРАКТИКОВАТЬ КС И КК ПЕРЕД ТЕМ, КАК ВЫ НАЧНЕТЕ ИЗМЕНЯТЬ ИХ ШАГИ?



Ответ на этот вопрос зависит от прогресса каждого Ученика. Идея заключается в том, чтобы достичь профессионального уровня, перед тем как изменять структуру Ката.

В общем, это может занять 2 месяца ежедневной практики для каждого КС и КК. Конечно, вы будете практиковать несколько Ката путем перекрывания.

Помимо этой первоначальной практики, всякий раз, когда вы захотите обучить другого новичка или захотите вспомнить некоторые основы, вы снова возвращаетесь к Ката.

ЭТОТ СПРАВОЧНИК ПРЕДСТАВЛЯЕТ ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ ДЛЯ ШАГОВ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И КАТА КОУЧИНГА

КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ



УЧЕНИК

Понимание
Направления



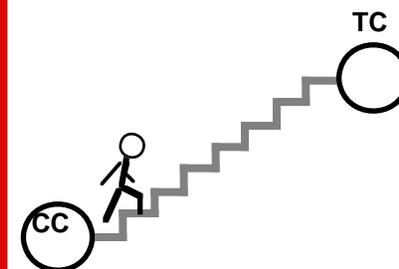
Понимание
Текущего
состояния



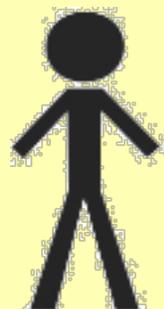
Установка следу
целевого состояния



Пошаговое движение
к целевому состоянию



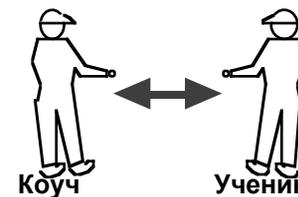
КАТА КОУЧИНГА



КОУЧ

Коучинг-циклы "ПЛАНИРОВАНИЕ"

Коучинг-циклы
"ВЫПОЛНЕНИЕ"

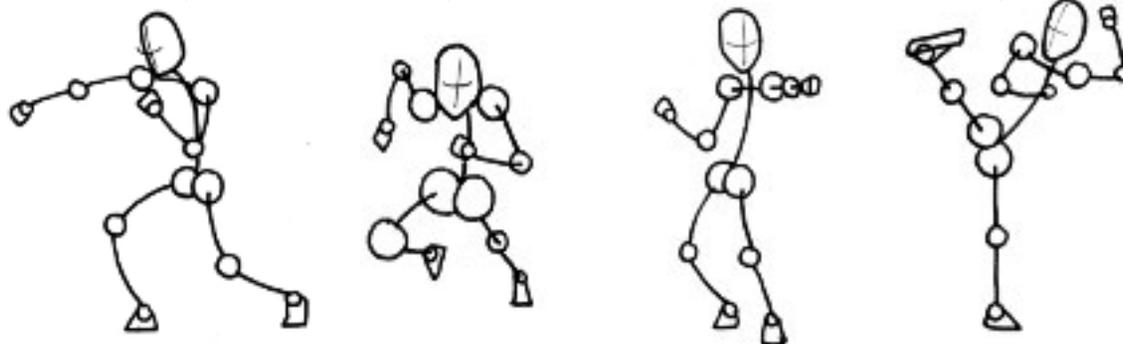


ЗАМЕТЬТЕ РАЗЛИЧИЕ

Научная модель четырех шагов Ката Совершенствования является универсальным образцом.



Изученная практика особых **практических действий (Ката)** для каждого шага заключается в том, как вы начинаете вводить в действие и осваивать эту схему.



Практические действия для Ката Совершенствования и Ката Коучинга являются обучающими действиями для того чтобы изменить ваши способы мышления. Идея заключается в том, что по мере того, как модель научного мышления становится более привычной, вы можете двигаться в направлении того, что *“это просто то, как я думаю и делаю.”*

ГДЕ ВЫ НАЙДЕТЕ КАТА-ИНСТРУКЦИИ

Ката для
Установки
Вызова (Шаг 1)

Ката для Понимания
текущего состояния
(Шаг 2)

Ката для
Установления
целевого состояния
(Шаг 3)

Ката для
Пошагового
движения к
текущему
состоянию (Шаг 4)

Ката для Коучинга



Справочник по ката-совершенствованию

ред.
31.0

Практика основополагающих навыков для научного мышления

Автор: Майк Ротер

Предисловие

Введение

ЧАСТЬ I НАЧАЛО РАБОТЫ

Совершенствование ката-модели

Руководство по применению

Роли и структура в повседневной практике

ЧАСТЬ II: ПОВСЕДНЕВНАЯ ПРАКТИКА
КАТА-СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Шаг 1: Понимание направления / Вызов

Шаг 2: Понимание текущего состояния

Шаг 3: Установка следующего целевого состояния

Шаг 4: Направление к целевому состоянию

ЧАСТЬ III: КАТА-КОУЧИНГ

Процедуры и руководящие принципы для Коучей КС

Как выполнить цикл коучинга

Приложение: Формы применения



КАТА, КОТОРЫЕ ВЫ БУДЕТЕ ПРАКТИКОВАТЬ

Понимание
направления



1. Понимание направления. Модель Ката Совершенствования работает с ощущением направления или целью.

Понимание "задачи" является важным, так как ваша практика должна быть связана с реальными бизнес-потребностями и целями вашей организации. Практика Ката Совершенствования / Ката Коучинга является более эффективной, когда она включает решение фактических задач и достижение фактических целей. Это не теоретические упражнения.

Понимание
текущего
состояния



2. Понимание текущего состояния. После того, как направление, заданное уровнем над вами, будет понято, вы должны развить понимание текущего (начального) состояния на вашем уровне и процессе. Где вы находитесь сегодня?

Вы будете практиковать это, следуя систематической серии из пяти шагов, называемой Анализ Процесса. Анализ Процесса является действиями или Ката, которые позволяют каждому быстро понимать ключевые характеристики процесса, которые определяют его возможности и текущую модель работы. Анализ проводится путем прямого наблюдения и простых инструментов анализа, карандаша и бумаги.



3. Установка следующего целевого состояния.

После того, как Текущее состояние будет правильно понято, вы развиваете описательное следующее Целевое состояние для вашего процесса, которое включает дату достижения. Где вы хотите быть дальше на пути к долгосрочному вызову? Целевое состояние является целью, которая будет напрягать вас, и требовать экспериментирования, открытия и нового обучения, чтобы быть достигнутым.



4. Движение к целевому состоянию.

На данном этапе вы проводите эксперименты в отношении препятствий для получения дальнейших знаний и улучшения процесса в направлении Целевого состояния. Вы будете практиковаться путем использования карандаша и бумаги для планирования, записи и отражения каждого эксперимента, по мере того, как вы будете стремиться достичь Целевого состояния вовремя.



5. Ежедневные циклы коучинга вступают в игру по мере работы Ученика с пошаговым движением в направлении Целевого состояния. Это систематический процесс структурированного диалога между Коучем и Учеником, в котором Коуч предоставляет руководства и корректирует практику Ученика по мере необходимости.



ЗДЕСЬ ГОВОРИТСЯ О ПРАКТИКЕ, НАЗЫВАЕМОЙ "ОСОЗНАННОЙ ПРАКТИКОЙ"

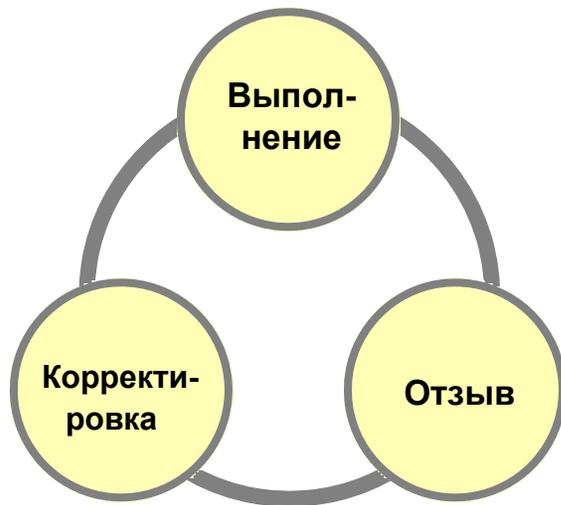
Осознанная практика - это не просто куча времени, потраченного на практику, а практика, которая соответствует модели:
действие -> отзыв-> корректировка и снова действие.

2



3

ОСОЗНАННАЯ ПРАКТИКА



- ❑ Это практика, разработанная специально для улучшения производительности с течением времени.
- ❑ Это практика, которая включает непрерывную оценку ваших слабых сторон и нацеливание на особые слабые стороны, нежели многократное выполнение того, что вы и так знаете как выполнять.
- ❑ Это практика, требующая коуча. Наблюдение и конкретные отзывы о вашем текущем уровне совершенства являются важными для понимания того, над чем следует работать и какие новые навыки приобретать
- ❑ Это практика, в которой вы не переходите к следующим действиям, которые вы пытаетесь изучить, пока осваиваете часть, над которой работаете в настоящее время.

СТАНОВИТЕСЬ ЛУЧШЕ РАБОТАЯ НАД ОШИБКАМИ

Практика - это правильная практика? Не-а. То, насколько хорошо вы усваиваете модель Ката Совершенствования сильно зависит от того, как вы практикуетесь, а не просто повторяете шаги Ката Совершенствования огромное количество раз.



Практика, направленная на устранение особых слабых сторон является более важной, чем просто количество часов. Для достижения удовлетворительного процесса в практике Ката, описанных в данном Справочнике, вы должны:

- (А) Постоянно стремиться понять ваши текущие слабые стороны, посредством получения отзывов от вашего коуча.
- (В) Нацеливаться на определенные слабые стороны (вы не можете работать над всем сразу!)
- (С) Придумывать конкретные задачи в вашей практике по слабым сторонам развития.



Понимание и работа над ошибками приводит к будущему совершенству, указывая вам, на чем следует концентрироваться и практиковаться. Постепенно это становится делать проще.

Рассматривайте свои ошибки по мере возникновения. Вы и ваш коуч должны определить ошибку, а затем репетировать часть до тех пор, пока она не будет исправлена. Только после этого переходите к следующему сегменту.

Любитель обучается до тех пор, пока у него это не начнет получаться правильно. Профессионал обучается до тех пор, пока он уже не сможет сделать неправильно.

ЭТО = ПРАКТИКА В “ЗОНЕ ОБУЧЕНИЯ”

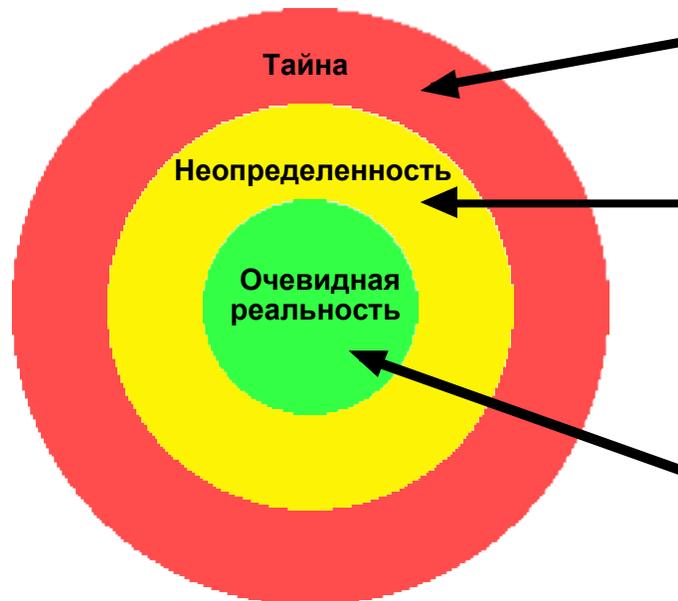
По мере расширения ваших навыков и зоны комфорта продолжайте пересматривать свою практику для расширения за пределы такой зоны.

Ключевой частью вашей практики КС/КК является то, что она должна находиться в вашей зоне обучения. Как показано на схеме ниже, ваша зона обучения представляет собой навыки и способности, которые находятся за пределами зоны комфорта ваших текущих способностей.

Никакого реального обучения не происходит, если вы практикуете деятельность в вашей зоне комфорта, так как это является навыками и деятельностью, которую вы уже можете с легкостью осуществлять.

Таким же образом, попытка практики навыков, входящих в зону паники, является непродуктивной, так как вы еще не получили предпосылок для таких навыков.

Ваш Коуч должен разрабатывать практические задачи, немного выходящие за пределы ваших текущих возможностей.



Зона паники

Эти навыки и деятельность за пределами текущих способностей Ученика.

** ЗОНА ОБУЧЕНИЯ**

Эти навыки и деятельность, стоящие на один шаг позади таких навыков и деятельности, которые Ученик может комфортно и правильно осуществлять. В этой зоне Ученик проталкивается за пределы своих текущих способностей.

Зона комфорта

Это навыки и деятельность, которые Ученик уже знает как выполнять. Ваш мозг является хозяином этой зоны. Нет необходимости в изменениях.

Что это означает для Коуча:

ФОКУСИРОВАНИЕ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ КОНКРЕТНОГО ОТЗЫВА

Коуч может давать любые отзывы каждому Ученику, но если Ученик не фокусируется на улучшении конкретной части своей практики, то она становится менее "осознанной практикой" и более похожа на просто повторение.

Отзыв играет важнейшую роль для осознанной практики, но он должен быть особым, целенаправленным отзывом. Отзыв Коуча должен включать корректирующее исправление; т.е. особые поведенческие действия, которые следует предпринять для достижения следующей, особой практической цели.

*“Вам следует составлять лучшие блок-схемы” - это плохой отзыв.
“Практикуйте составление блок-схем для демонстрации потока работы, а не физического плана процесса,” - это хороший отзыв.*

Наблюдайте или задавайте вопросы Ученику —> Сравните то, что вы видите и слышите с желаемым способом работы (установленным Ката).

—> Дайте отзыв и специальную следующую практическую цель —> Повторяйте



Отметим, что несмотря на то, что вы развиваете команду и организационные способности, коучинг выполняется один на один. Один Коуч может обучать нескольких Учеников, но по одному Ученику за раз.

Что это означает для Ученика:

НАСЛАЖДАЙТЕСЬ ПРОЦЕССОМ ОБУЧЕНИЯ

Для того, чтобы преодолеть застой, который у вас обязательно возникнет, вы должны быть достаточно мотивированным для исправления своих ошибок.

Это не значит, что практики КС/КК делают меньше ошибок, это значит, что когда ошибки происходят, они не боятся работать над их исправлением.

Борьба является предсказуемой частью процесса обучения, и важным является прогресс с течением времени, а не определенный выигрыш или проигрыш. Лучшие практики КС/КК получают мотивацию из своего желания овладеть деятельностью КС/КК и периодического ощущения того, что кто-то становится лучше в ней.

На самом деле, когда вы получаете некоторые знания в КС/КК, препятствия и неопределенность, с которыми вы сталкиваетесь, может стать призывом действия.



Ингредиенты

4

МОТИВАЦИЯ УЧЕНИКА ЯВЛЯЕТСЯ ВАЖНОЙ

Для развития новых навыков и самоэффективности через практику, Ученик должен испытывать успех и положительные эмоции, исходящие от этих навыков.

Коуч будет нести ответственность за предоставление Ученику руководств, которые заставляют Ученика периодически (не постоянно) чувствовать мастерство:

--> Ученик должен испытывать успех в преодолении препятствий в изучении модели Ката Совершенствования.

--> Ученик должен чувствовать успех в преодолении препятствий и достижении сложного целевого состояния путем применения модели Ката Совершенствования.



4



ДЕВЯТЬ ПРАВИЛ ОСОЗНАННОЙ ПРАКТИКИ

- 1) Сделайте обзор того, что вы пытаетесь изучить
- 2) Обратитесь к Коучу для получения корректирующей информации.
- 3) Проявляйте энтузиазм в отношении практики
- 4) Разбейте модели навыков на части, и практикуйте только одну или две части за раз
- 5) Примите некоторое 'Мышление новичка'
- 6) Осознанно следуйте предписанной модели именно с самого начала
- 7) Практикуйтесь понемногу каждый день
- 8) Практикуйтесь на чем-то реальном.
- 9) Практикуйтесь на грани ваших возможностей

Эти руководства основаны на книге *The Talent Code* Дэниела Койля, *Talent is Overrated* Джофа Колвина, *Human Memory: Theory and Practice* Алана Беддли.

Практические руководства	Примечания
<p>1) Сделайте обзор того, что вы пытаетесь изучить</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Получите представление о частях Ката Совершенствования и о том, как они работают вместе как целое при правильном выполнении навыков. • Объясните метод коучинга Ученику, чтобы он мог понять, что происходит.
<p>2) Обратитесь к коучу для получения корректирующей информации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Вам периодически потребуются информация и указания от кого-то, наблюдающего за вами, определяющего ваши ошибки и дающего совет о том, как их исправить. • Опытный коуч по Ката Совершенствования может присутствовать или нет. Если он отсутствует, возьмите кого-то, кто практикует Ката Совершенствования, и тренируйте друг друга • После того, как вы освоите Ката Совершенствования, вы сможете тренировать других.

<p>3) Проявляйте энтузиазм в отношении практики</p>	<ul style="list-style-type: none">• Если вы можете развить страсть к тому, что вы изучаете, это поможет вам посвятить себя практике модели Ката Совершенствования, даже когда это представляется сложным.• Нормально, если будут возникать застои, когда вам покажется, что вы не делаете прогресса. Возьмите перерыв на несколько дней и вернитесь к основам. Обратитесь к вашему Коучу за советом.
<p>4) Разбейте модель навыков на части, и практикуйте только одну или две части за раз</p>	<ul style="list-style-type: none">• Ката обычно практикуются по частям, пока вся последовательность не будет изучена. Это называется <i>разбивкой</i>.• Не пытайтесь стать мастером сразу в нескольких частях. Коуч должен определить, что Ученик готов практиковать далее.

5) Примите немного 'Мышление новичка'

Осторожно! Чем больше вы уже знакомы с темой, тем менее вы можете быть открытым к изучению чего-нибудь нового о ней. Закрытие своего разума, таким образом, может приговорить вас к тому, что вы будете оставаться лишь новичком в области новых навыков.

Первый шаг для любого Ученика заключается в признании того, что всякий раз, когда мы хотим освоить новый способ мышления и действия, мы на некоторое время становимся новичком в этой определенной области. Без отказа нашего эго от того, чтобы начать с некоторой практики, нам суждено оставаться на уровне новичка.

После того, как вы усвоите желаемую модель, вы можете уточнить свои собственные толкования и вам больше не нужно точно практиковать Ката. Цель практики это способности и привычки, а не Ката само по себе.

Хотя Ката полностью никуда не деваются. Также как и профессиональные спортсмены и музыканты, даже преуспевающие студенты периодически практикуют некоторые основы под руководством коуча. Это как поддержание инструмента острым.

6) Осознанно следуйте предписанной модели именно с самого начала

** Пусть новички практикуются на процессах, которые легко понять и где легко увидеть, как применять модель Ката совершенствования.*

Это как обучение музыке и спорту, где новички не начинают со сложной части.

Первый этап практики заключается в попытке точного копирования модели; повторении Ката осознанно точным образом. Модель сначала может казаться неправильной или неестественной, но удержитесь от соблазна изменить ее в этот момент.

Первоначальная практика* является осознанной и использует ваше сознание, которое является медленным. После того, как модель входит в ваше подсознание и становится нормальным, привычным способом работы, она становится быстрее, проще и более плавно. Подумайте о своей начальной практике как об идущей медленно, чтобы *стать быстрой*.

Нам часто не нравится проходить через этот преднамеренный этап в самом начале, и его медлительность может привести нас к мысли, что он не работает. Это является ошибкой, которая может заблокировать вас с текущим набором навыков.

По мере увеличения ваших знаний вы увидите цель цель этих шагов. На этом этапе вы можете быть более открытым и разработать свой собственный стиль, пока он продолжает включать цель, а также тренировать других.

7) Практикуйтесь каждый день понемногу

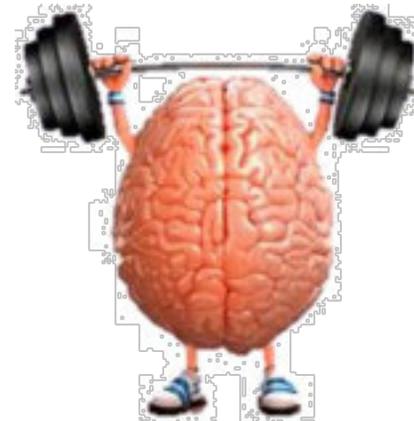
**Делайте практику
частью обычной
ежедневной работы,
а не событием.**

*Примечание: Это может
привести вас к смещению
акцента с периодического
обучения или
совершенствования,
управляемого персоналом
Leap, учителями или
консультантами, на
ежедневную практику и
совершенствование,
преподаваемое вашими
непосредственными
руководителями.*

Это здоровое развитие!

Согласно неврологии, развитие новых навыков и поддержание их - это в общем лучше для обучения в течение короткого срока, нежели в массированных тренингах. Многие навыки лучше изучаются, когда практические сессии являются краткими и частыми.

Ключом к изучению этих навыков является их изучение в качестве обычного явления; а не в качестве части учебной программы, но в качестве ежедневного процесса, который люди используют для помощи им в изучении и применении навыков. Удостоверьтесь в том, чтобы практика Ката Совершенствования стала частью ежедневной работы.



8) Практикуйтесь на чем-то реальном

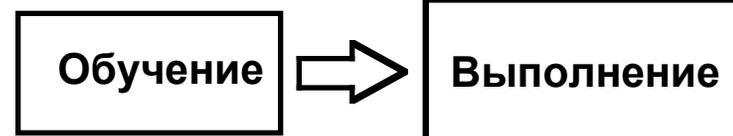
Комбинируйте обучение и выполнение путем практики на реальных целях.

В спорте и музыке, обучение и выполнение обычно разделены. Но в бизнесе это обычно финансово не оправданно.

В модели практики, представленной в данном Справочнике, Ученик выполняет две вещи одновременно: Стремится к реальному целевому состоянию + практикует модель Ката Совершенствования.

Практика Ката Совершенствования больше способна развить изменение мышления, когда Ученик стремится к реальному Вызову и Целевому состоянию, так как Ученик фокусируется на чем-то значимым и его эмоции вовлечены в процесс.

Не это



А это

(комбинирование)



9) Практикуйтесь на грани ваших возможностей

Уровень сложности следующего Целевого состояния должен находиться чуть выше текущего уровня навыков Ученика.

- Изучение навыка требует малых ошибок, а затем работы для корректировки таких моментов.
- Нацельтесь на те аспекты модели навыков, которые в настоящее время представляют для вас наибольшую сложность. Осознанная практика, направленная на устранение слабых сторон, является лучшим опытом, нежели просто количество отработанных часов.

“Когда большинство людей практикуется, они сосредоточены на том, что они уже знают, как делать. Осознанная практика отличается. Она влечет за собой особые, значительные и последовательные усилия для того, чтобы сделать что-то, что вы не можете сделать хорошо - или вовсе не можете сделать. Исследования в области показывают, что работа над тем, что вы не можете делать превращает вас в эксперта, которым вы хотите стать.”

Из работы: The Making of an Expert, Андерса Эрикссона, Майкла Дж.Приетула и Эдварда Т. Кокли, Harvard Business Review, июль 2007 года.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

ОБЫЧНО ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ МОЖЕТ РАЗВИВАТЬ СВОЕ СОБСТВЕННОЕ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

После того, как достаточное количество людей в вашей организации станет опытным в процедурах по Ката Совершенствования ("основная масса"), вы сможете либо придерживаться использования практических процедур, предусмотренных в этом Справочнике для обучения начинающих в вашей организации, либо извлекать из них ваши собственные Ката для обучения новичков.

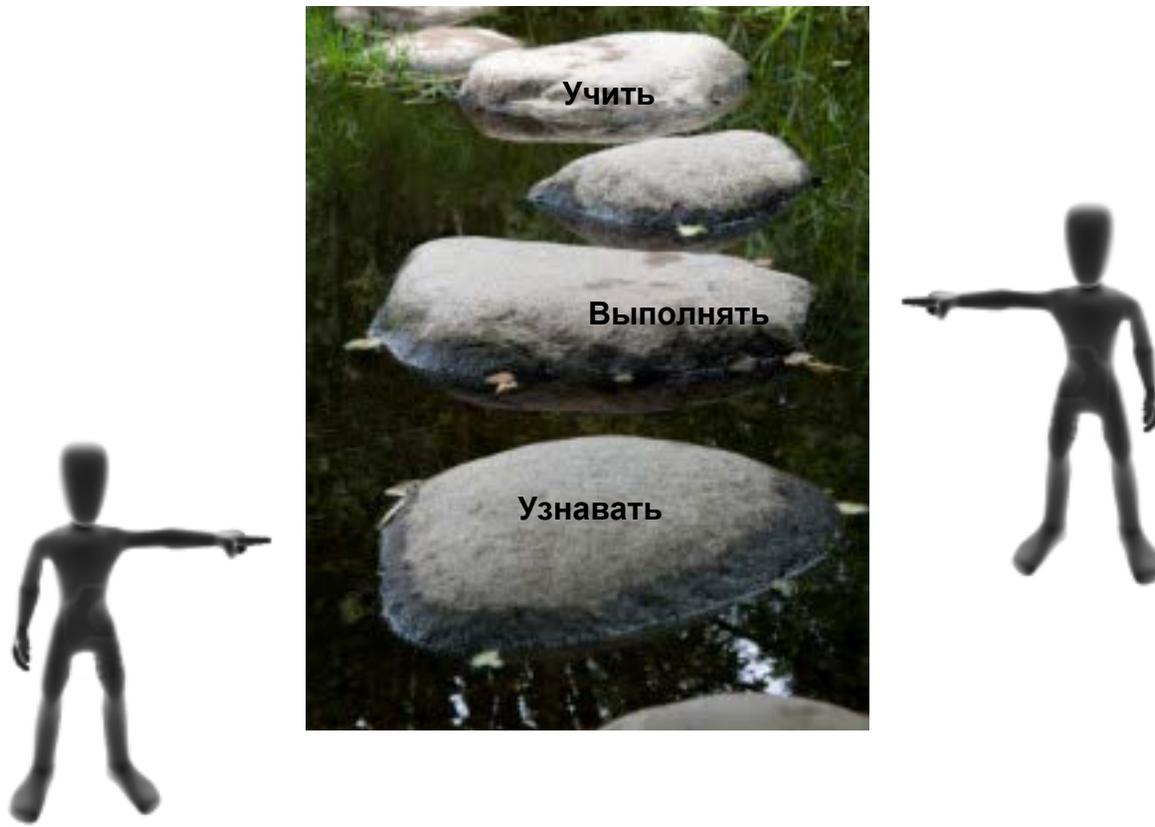
Основной момент заключается в том, чтобы сначала достичь точки, в которой достаточное количество людей понимает научную модель Ката Совершенствования. Затем вы будете способны принимать решения о том, какие именно Ката следует использовать для практики в вашей организации.

Основная модель и научный подход Ката Совершенствования должен всегда оставаться. Сделайте этот подход вашим собственным, индивидуальным, но основа должна быть узнаваемой.

ВАШ СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

В качестве следующего шага было бы неплохо ознакомиться с содержанием данного Справочника, изучив его полностью.

Затем необходимо вернуться к Части II и следовать инструкциям, чтобы начать практику / процесс обучения для каждого шага Ката Совершенствования.



КАКИМ БУДЕТ ВАШ ПУТЬ?

Для практики и усвоения процедур Ката
Совершенствования и Ката Коучинга



Но то, сколько практики потребуется зависит от того, как вы практикуетесь (смотрите Практические советы в конце этой главы) и от вашей предрасположенности.

У вас есть возможность! Нескончаемая необходимость совершенствования и эволюции предоставляет вам и вашей команде идеальную возможность оттачивать свои навыки. Фокус заключается в том, что пока вы практикуете Ката Совершенствования, вы применяете его к реальным целям.



ПРИЛОЖЕНИЕ

ШКАЛА УРОВНЯ НАВЫКОВ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

**Заметьте, что данная шкала измеряет уровень навыков Ката
Совершенствования или степень формирования привычки, а не человека**

**Вы можете использовать эту шкалу знаний для оценки роста и готовности Ученика
стать Коучем. Это руководство, представляющее типы поведения, за которыми следует
наблюдать по мере развития Учениками их способностей.**

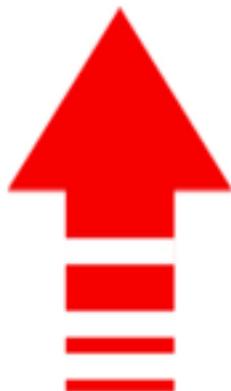
Этап	Уровень	Описание	Стандарт работы	Автономия
3	Эксперт Не каждый достигает этого уровня.	Больше не полагается на правила / руководящие принципы. Понимание ситуаций и принятие решений является интуитивным. Видение того, что возможно.	Совершенство достигается с относительной легкостью	Способен взять на себя ответственность за выход за пределы существующих стандартов и создавать собственные интерпретации.
	2	Опытный	Имеет бессознательное понимание и применяет процедуру КС больше на "автопилоте". Отклоняется от строгих ката, чтобы соответствовать ситуации. Видит что самое главное в ситуации. Высокая степень самоэффективности в модели КС	Полностью приемлемый стандарт, достигаемый обычным способом
		Компетентный	Использует стандартизированные и рутинные процедуры. Видит действия частично с точки зрения целей сокращения времени производственного цикла. Может устанавливать приоритеты	Подходит для цели, хотя ему может не хватать утонченности
1	Продвинутый новичок	Действия основаны на Ката. Понимание ситуации все еще ограничено. Всем аспектам уделена равная важность	Прямые задачи, скорее всего, будут завершены согласно приемлемому стандарту	Способен достигнуть некоторых шагов с помощью собственного суждения, но для всей задачи необходим коучинг.
	Новичок	Строгое следование Ката. Небольшое понимание ситуации и независимость суждений. Должен намеренно сосредоточиться на процедуре КС. Низкая самоэффективность в применении процедур КС	Вряд ли будет удовлетворительным, если не будет коучинга	Требует тщательного коучинга и инструктажа.

Дрейфус, Стюарт Е, Формальные модели против Человеческого ситуационного понимания: Врожденные ограничения по моделированию бизнес-опыта, Университет Калифорнии, Беркли, 1981

ОТ НОВИЧКА К ОПЫТНОМУ

Вам не нужно обязательно достигать уровня "эксперта" в Ката Совершенствования

В общем, вы практикуетесь для перехода от уровня "Новичка" на уровень "Опытного". Не каждый достигает уровня "Эксперта", и вы полностью способны действовать и не на таком уровне.



Этап	Уровень	Описание	Стандарт работы	Автономия
3	Эксперт Не каждый достигает этого уровня.	Больше не полагается на правила / руководящие принципы. Понимание ситуаций и принятие решений является интуитивным. Видение того, что возможно.	Совершенство достигается с относительной легкостью	Способен взять на себя ответственность за выход за пределы существующих стандартов и создавать собственные интерпретации.
	2	Опытный	Имеет бессознательное понимание и применяет процедуру КС больше на "автопилоте". Отклоняется от строгих ката, чтобы соответствовать ситуации. Видит что самое главное в ситуации. Высокая степень самоэффективности в модели КС.	Полностью приемлемый стандарт, достигаемый обычным способом.
		Компетентный	Использует стандартизированные и рутинные процедуры. Видит действия частично с точки зрения сокращения времени цикла. Может устанавливать приоритеты.	Подходит для цели, хотя ему может не хватать утонченности
1	Продвинутый новичок	Действия основаны на Ката. Понимание ситуации все еще ограничено. Всем аспектам уделена равная важность	Прямые задачи, скорее всего, будут завершены согласно приемлемому стандарту.	Способен достигнуть некоторых шагов с помощью собственного суждения, но для всей задачи необходим коучинг.
	Новичок	Строгое следование Ката. Небольшое понимание ситуации и независимость суждений. Должен намеренно сосредоточиться на процедуре КС. Низкая самоэффективность в применении процедур КС	Вряд ли будет удовлетворительным, если не будет коучинга	Требует тщательного коучинга и инструктажа.

ФОРМА ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ОЦЕНКА НАВЫКОВ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Коуч и Ученик могут совместно использовать форму, представленную на следующей странице для планирования и отслеживания развития навыков Ката Совершенствования Ученика в течение периодов времени.

Как форма может использоваться:

- Для каждой ката ученик указывает текущий уровень развития навыков с помощью заштрихованного кружка и указывает дату.
- Для каждой Ката ученик указывает целевой уровень развития навыков с помощью незаштрихованного кружка и указывает целевую дату.



Способен к коучингу

Форма становится гистограммой, которая читается слева на право. Определение общего уровня навыков лица, конечно же является чем-то вроде субъективного суждения. Это также не является самым важным фактором для того, чтобы стать более опытным.



Более важным, чем общая оценка уровня навыков, является то, что в ежедневных коучинг-циклах Коуч и Ученик принимают решения о том, над какими малыми аспектами модели Ката Ученик должен работать для улучшения.



Ученик:**Коуч:**

	ЭТАП 1 ПРАКТИКА		ЭТАП 2 ПРАКТИКА		ЭТАП 3
	<i>Новичок</i>	<i>Продвинутый новичок</i>	<i>Компетентный</i>	<i>Опытный</i>	<i>Эксперт</i>
Описание	Строгое следование Ката. Немного ситуационное восприятие. и дискреционное суждение Фокусируется на процессе. Низкая самооэффективность с КС.	Действия основаны на Ката. Понимание ситуации все еще ограничено. Всем аспектам уделена равная важность	Имеет стандартизованные и рутинные процедуры. Видит действия с точки зрения долгосрочных целей. Может ставить приоритеты.	Бессознательное понимание. Применяет КС на автопилоте. Видит самое важное. Подгоняет действия под ситуацию. Высокая самооэффективность с КС.	Больше не полагается на правила / руководства / принципы. Понимает ситуации и производит принятие решений интуитивно. Видение возможного
Стандарт работы	Вряд ли будет удовлетворительным, если не будет тщательно тренироваться.	Всем аспектам уделена равная важность. Прямые задачи, скорее всего, будут завершены согласно приемлемому стандарту.	Подходит для цели, хотя ему может не хватать утонченности.	Полностью приемлемый стандарт, достигаемый обычным способом.	Совершенство достигается с относительной легкостью.
Автономия	Требует тщательного коучинга и инструктора.	Способен достигнуть некоторых шагов с помощью собственного суждения, но для всей задачи необходим коучинг.	Способен достигнуть большинства задач с помощью собственного суждения.	Способен нести полную ответственность за собственную работу, и тренировать других.	Способен взять на себя ответственность за выход за пределы существующих стандартов и создавать собственные интерпретации.
 <p>Понимание направления</p>					Не каждый достигает этого уровня!
 <p>Понимание текущего состояния</p>					Не каждый достигает этого уровня!
 <p>Установление следующего целевого состояния</p>					Не каждый достигает этого уровня!
 <p>Направление к целевому состоянию</p>					Не каждый достигает этого уровня!

ШКАЛА УРОВНЯ НАВЫКОВ КАТА КОУЧИНГА

Коуч:		2-й Коуч:		
Этап	Уровень	Описание	Автономия	Оценка и Планирован
3	Эксперт Не каждый достигает этого уровня.	<ul style="list-style-type: none"> • Интуитивное понимание коучинга на основе глубокого, практикуемого понимания. • Прямой, но поддерживающий • Разговоры по коучингу являются естественными, ученик даже не замечает, что его тренируют • Обращение за советом по коучингу 	Иногда требуется второй Коуч	Не каждый достигает этого уровня
2	Опытный	<ul style="list-style-type: none"> • Четкое восприятие недочетов или слабых сторон Ученика. • Использует коучинг для руководства: адаптируется к ситуации, задает значимые вопросы. • Способность оценки предпочтительного стиля обучения Ученика (в аудитории, визуальное, кинестетическое) • Возможности второго Коуча 	Иногда требуется второй Коуч	
	Компетентный	<ul style="list-style-type: none"> • Способность восприятия уровня неопределенности учеников и порога знаний • Последовательно тренирует ученика с помощью повторяемой модели • Коучинг включен в обычную повседневную работу 		
1	Продвинутый новичок	<ul style="list-style-type: none"> • Узкое "восприятие развития"; признает необходимость во втором коуче • Чувствует себя комфортно, обеспечивая обратную связь ученику • Начинает замечать и слушать больше (в сравнении с разговором и советами) • Задает некоторые уточняющие вопросы для того, чтобы разобраться 	Должен присутствовать опытный второй коуч на каждом коучинг-цикле.	
	Новичок	<ul style="list-style-type: none"> • Жесткость в задавании вопросов / использует вопросы, допускающие единственный ответ • Отсутствие дисциплины для того, чтобы следовать модели и признанию ее важности • Фокусируется на результатах (руководство и контроль) • Не в состоянии услышать и определить, когда учащийся достигает порога знаний 		

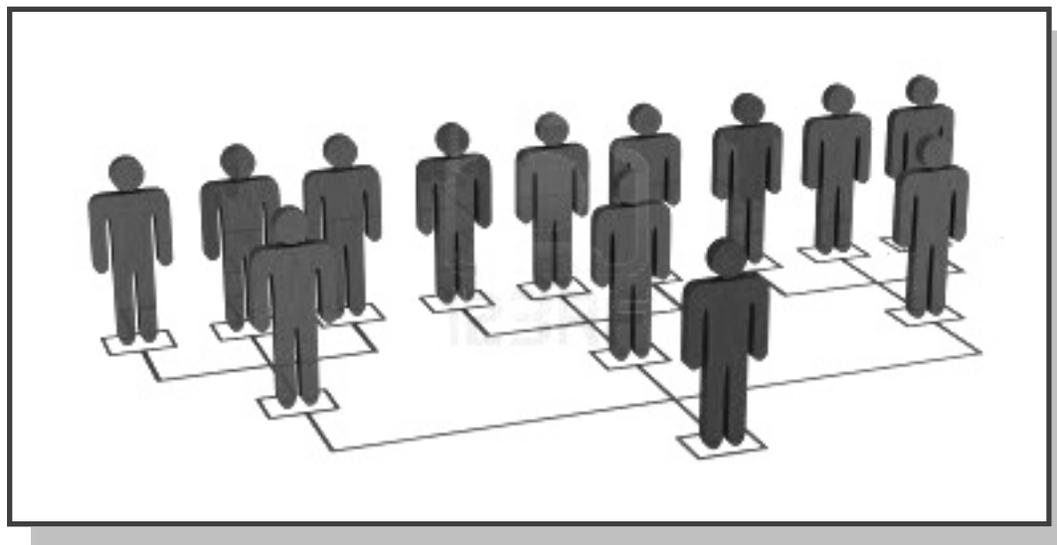
Вы можете использовать эту шкалу знаний для оказания помощи в оценке роста Коуча и готовности к тому, чтобы стать вторым коучем. Это руководство дает вам способы, как действовать при наблюдении за тем, как Коучи развивают свои способности. Она также является полезной в сфокусированных беседах с Коучами в отношении их воспринятой в сравнении с фактической способностью.

Самое главное заключается в том, что Коуч и его 2-й коуч принимает решения о том, над какими небольшими аспектами Ката Совершенствования Коуч должен работать для совершенствования.

Автор: Ивонн Муар, Дженифер Айерс и Джули Симмонс

Глава 3

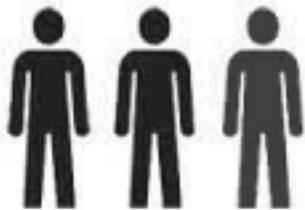
РОЛИ И СТРУКТУРА В ПОВСЕДНЕВНОЙ ПРАКТИКЕ КС



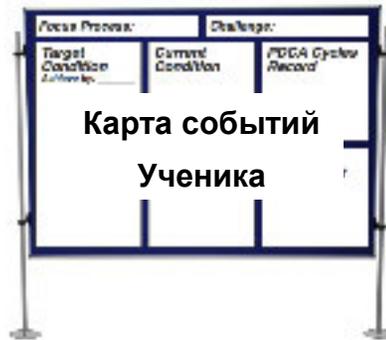
ДАННАЯ ГЛАВА ОХВАТЫВАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ТЕМЫ

В данной главе объясняются необходимые условия для практики, представленной в ЧАСТИ II и в ЧАСТИ III данного Справочника

**Основные
роли**



**Карта
событий
Ученика**



**Выбор
Процесса**



**Распространение
практики в
организации**



ЗДЕСЬ ОПИСАНА РАЗРАБОТКА ЕЖЕДНЕВНОГО ПРОЦЕССА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КОУЧА/ УЧЕНИКА В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Для обучения людей практике модели Ката Совершенствования на реальных процессах в ежедневной работе с целью сделать ее частью культуры



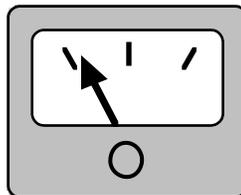
Процесс Ката Совершенствования не является сложным, но его может быть сложно практиковать. Так как он не является естественным и привычным, то мы стремимся к знакомому состоянию.

Как в спорте и музыке, практика навыков должно проводиться под периодическим наблюдением и руководством опытного коуча. Без коучинга мы теряем наш путь и не практикуем верную модель, либо практикуем ее неэффективно. Без коучинга изменение в нашем мышлении, в нашем мозгу, скорее всего не произойдет.

КОУЧИНГ ЯВЛЯЕТСЯ КЛЮЧЕВОЙ ПЕРЕМЕННОЙ В КАТА-ПРАКТИКЕ



Практика с корректирующими отзывами является важной частью эффективного обучения навыкам.



**Если Ученик не изучает Ката
Совершенствования или если
целевое состояние не
достигнуто, рассмотрите коучинг.**

1. Основные Роли



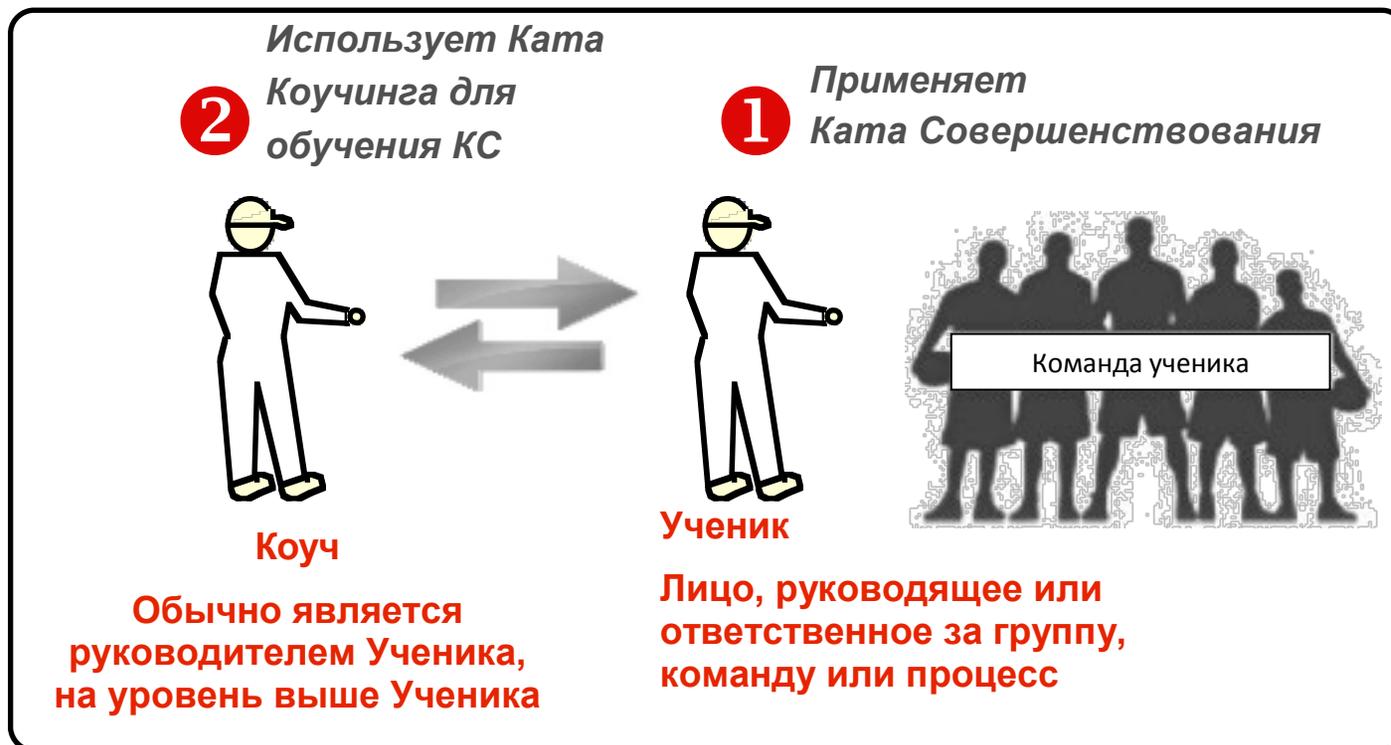
ДВУМЯ КЛЮЧЕВЫМИ РОЛЯМИ ЯВЛЯЕТСЯ *КОУЧ* И *УЧЕНИК*

- Эти две роли обычно отражают взаимный обмен информацией, где Коуч является руководителем Ученика, а не членом персонала. Но могут существовать исключения. То есть, когда используется Ката Совершенствования в организации, эти две роли пересекают каждый уровень организации.
- Коучинг проводится с одним Учеником за раз. У Коуча (руководителя) может быть несколько учеников, которые обучаются в различное время.
- Практика встраивается в нормальную ежедневную работу Коуча и Ученика.

ТЕРМИНОЛОГИЯ

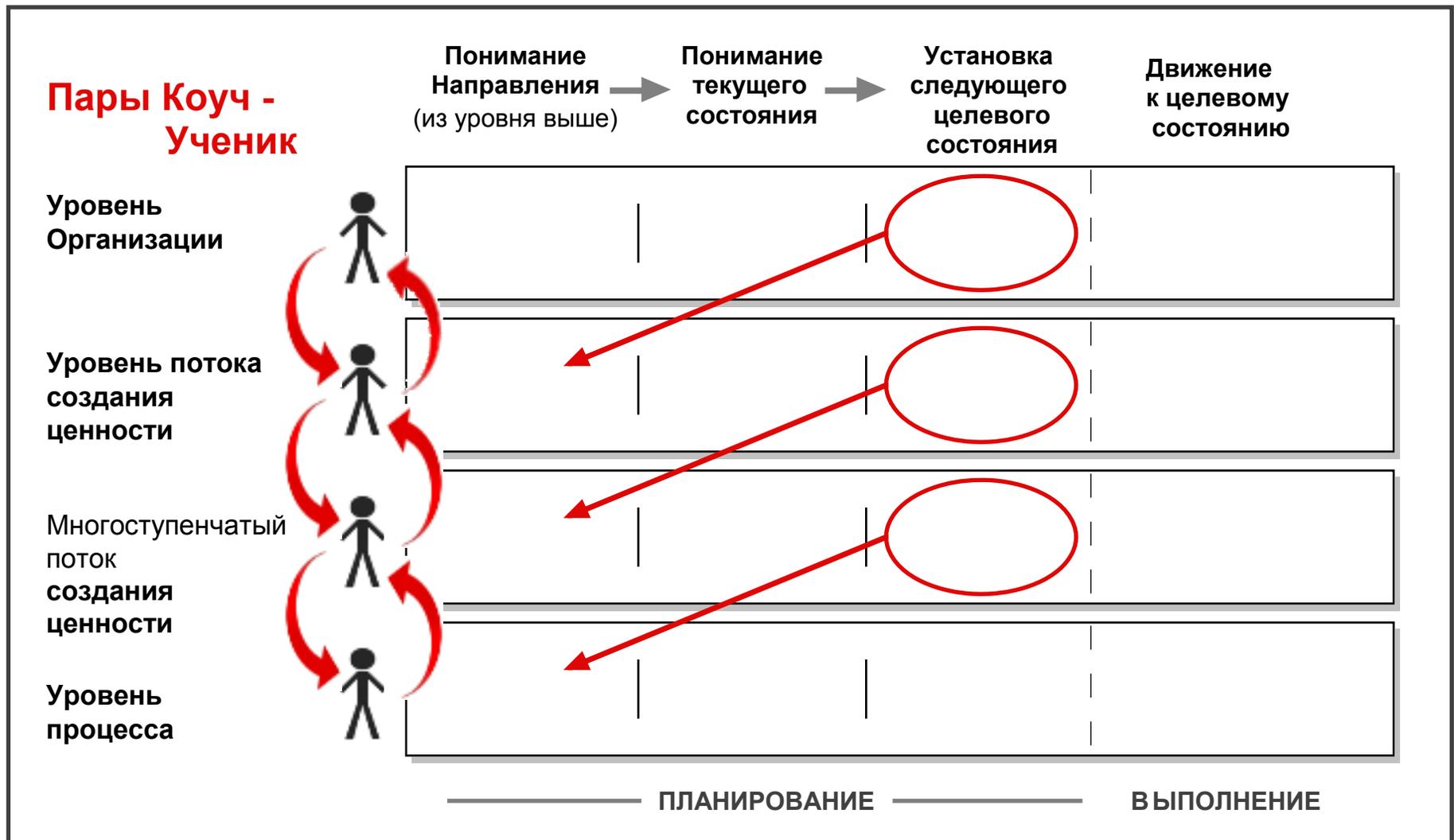
Данный Справочник
относится к
Коучу и Ученику

Некоторые организации
используют *Ментора и*
Подопечного
или
Коуча и Клиента



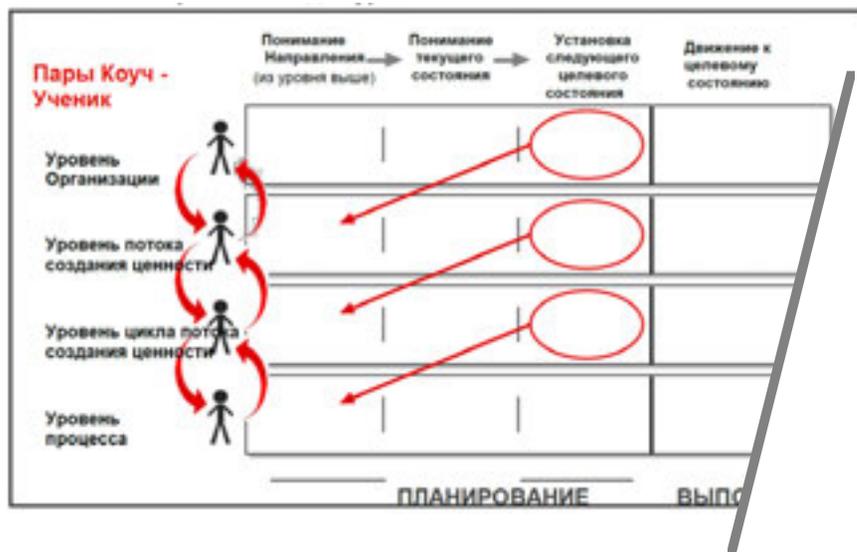
КОУЧИНГ НА УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИИ

Пара Коуч/Ученик повторяется на каждом уровне организации, где каждый Ученик применяет Ката Совершенствования на своем уровне, и коучинг на уровне ниже. Заметьте, как *Целевое состояние* от уровня выше становится *Направлением* для уровня ниже.



На основе иллюстрации Эмила ван Эста.

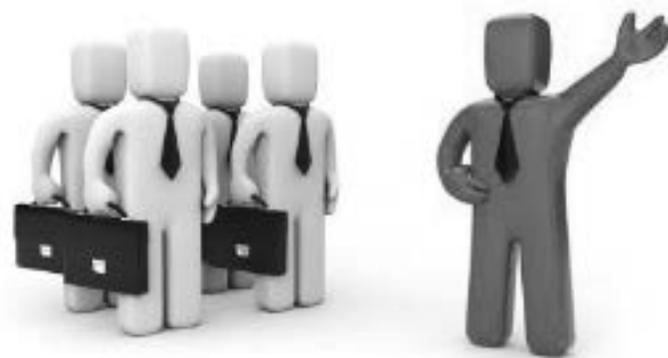
ЭТО "ВСТРОЕННЫЙ" КОУЧИНГ



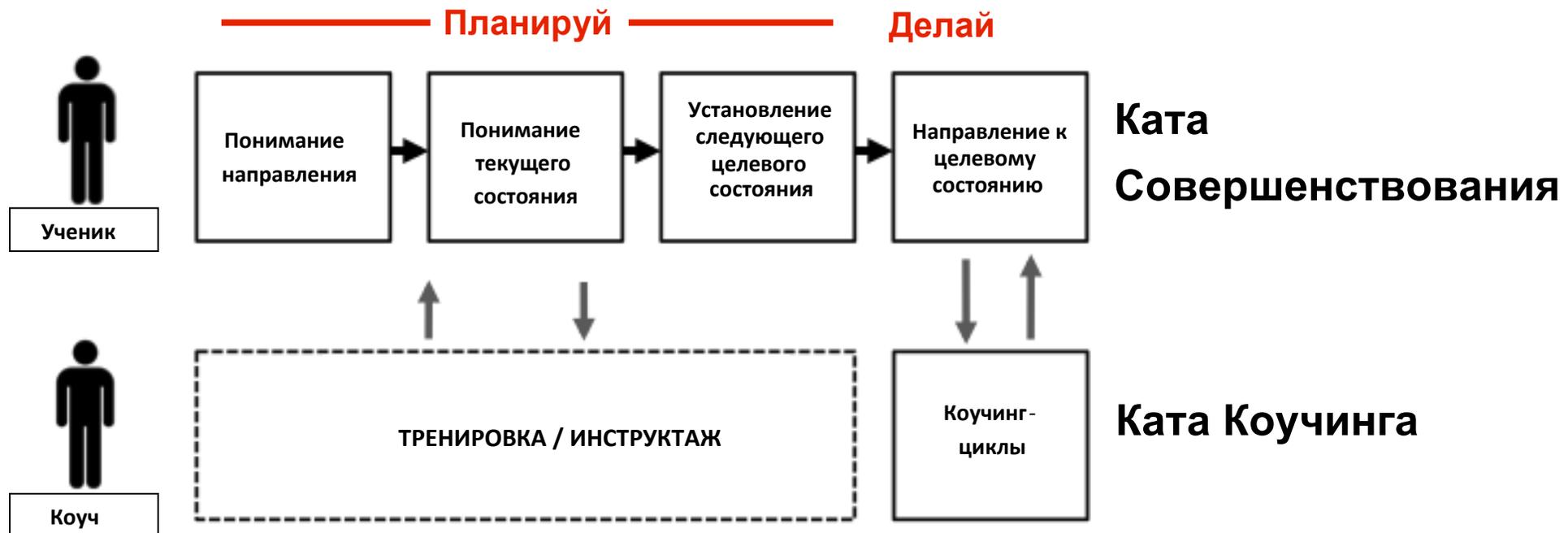
Через встроенный коучинг и карты событий из старшего уровня ... к уровню потока создания ценности ... к уровню процесса, каждый Ученик движет совершенствованием в своем процессе / уровне, а также за коучинг на уровне ниже. Каждый Ученик фокусируется на своем следующем целевом состоянии, которое движет совершенствованием и связано с бизнес-стратегией.

Коучинг-циклы, происходящие от старшего уровня ниже, сосредоточены на теме совершенствования, часть которой есть у каждого Ученика.

Кроме того, владелец процесса также имеет другие составляющие процесса, которые также можно совершенствовать. Владелец процесса, опытный в Ката, также будет применять модель Ката Совершенствования к этим темам. Ката Совершенствования является мета-моделью, которая применима к любой цели.



КОУЧ БУДЕТ СОПРОВОЖДАТЬ УЧЕНИКА ВО ВСЕМ ПРОЦЕССЕ КС



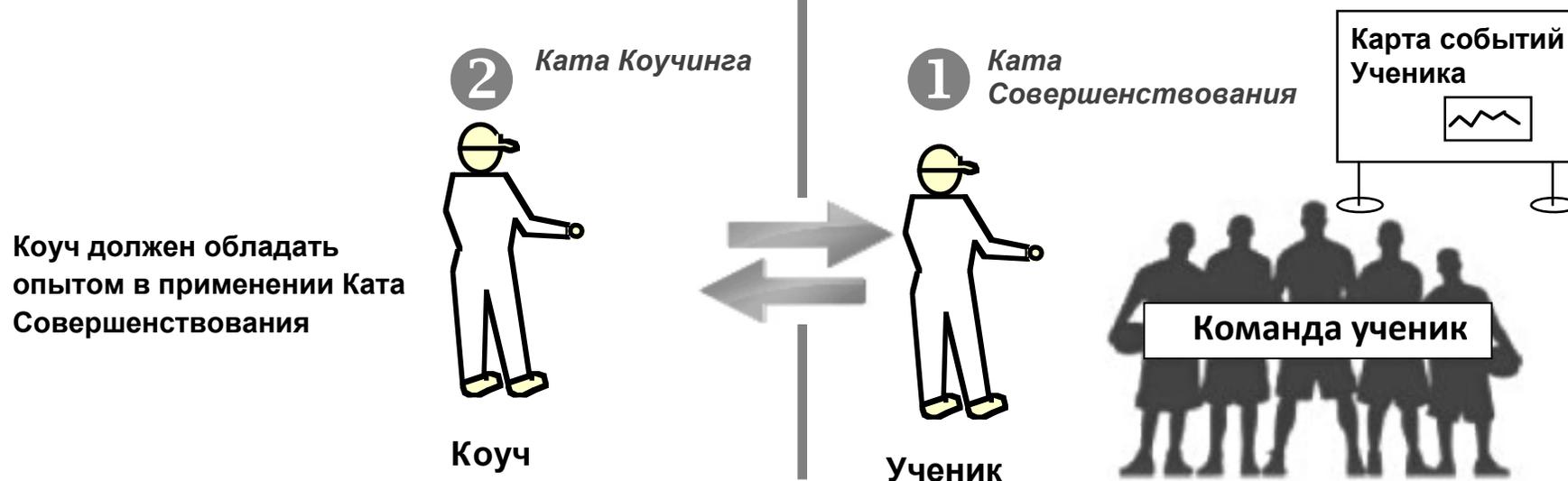
ДВЕ РАЗЛИЧНЫЕ ТОЧКИ ФОКУСИРОВКИ

Цель Коуча заключается в повышении навыков Ученика в применении модели Ката Совершенствования.

Цель ученика заключается в использовании модели Ката Совершенствования для достижения целевого состояния.

Акцент здесь - развитие способностей ученика достичь сложных целей с помощью модели Ката Совершенствования, путем вовлечения и направления его на практике модели.

Акцент на использовании модели Ката Совершенствования для достижения целевого состояния на уровне Ученика и команды Ученика в организации.



Акцент здесь делается на развитие навыков КС Ученика.

Акцент здесь делается на улучшении процесса путем использования модели КС.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ОБ УЧЕНИКЕ И КОУЧЕ

Существует специальное перекрытие ответственности между Коучем и Учеником.

Ученик несет ответственность за действие.

Коуч зависит от Ученика в достижении желаемых результатов, но может давать лишь методические рекомендации Ученику. Почему? Так как решения пока неизвестны, и так как предоставление решений замыкает развитие навыков Ученика. Коуч не может выйти на поле и играть, он может лишь развивать игроков.

Это перекрытие создает взаимозависимость между Коучем и Учеником, как два бегуна в трехножной гонке. Коуч также зависит от Ученика, как и Ученик зависит от Коуча.

Ученик работает над шагами к целевому состоянию (**что?**), в то время как Коуч работает над тем, (**как?**) ученик достигает его.

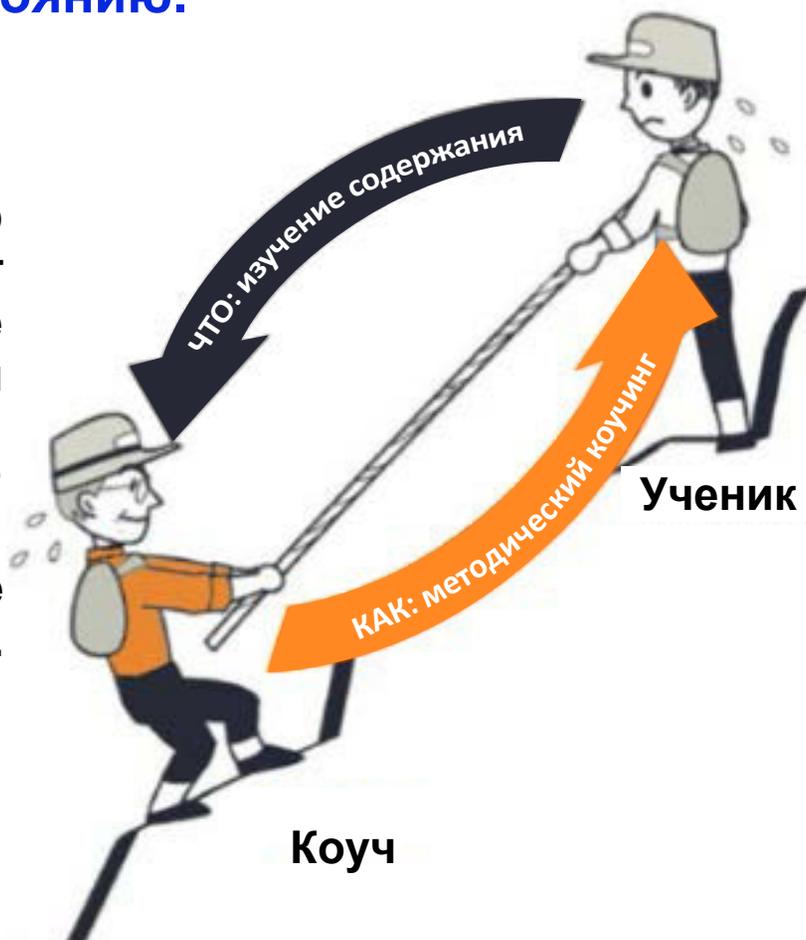


ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ МЕЖДУ КОУЧЕМ И УЧЕНИКОМ

Коуч направляет Ученика в методике, но он зависит от Ученика в принятии шагов к целевому состоянию вдоль неизвестного пути.

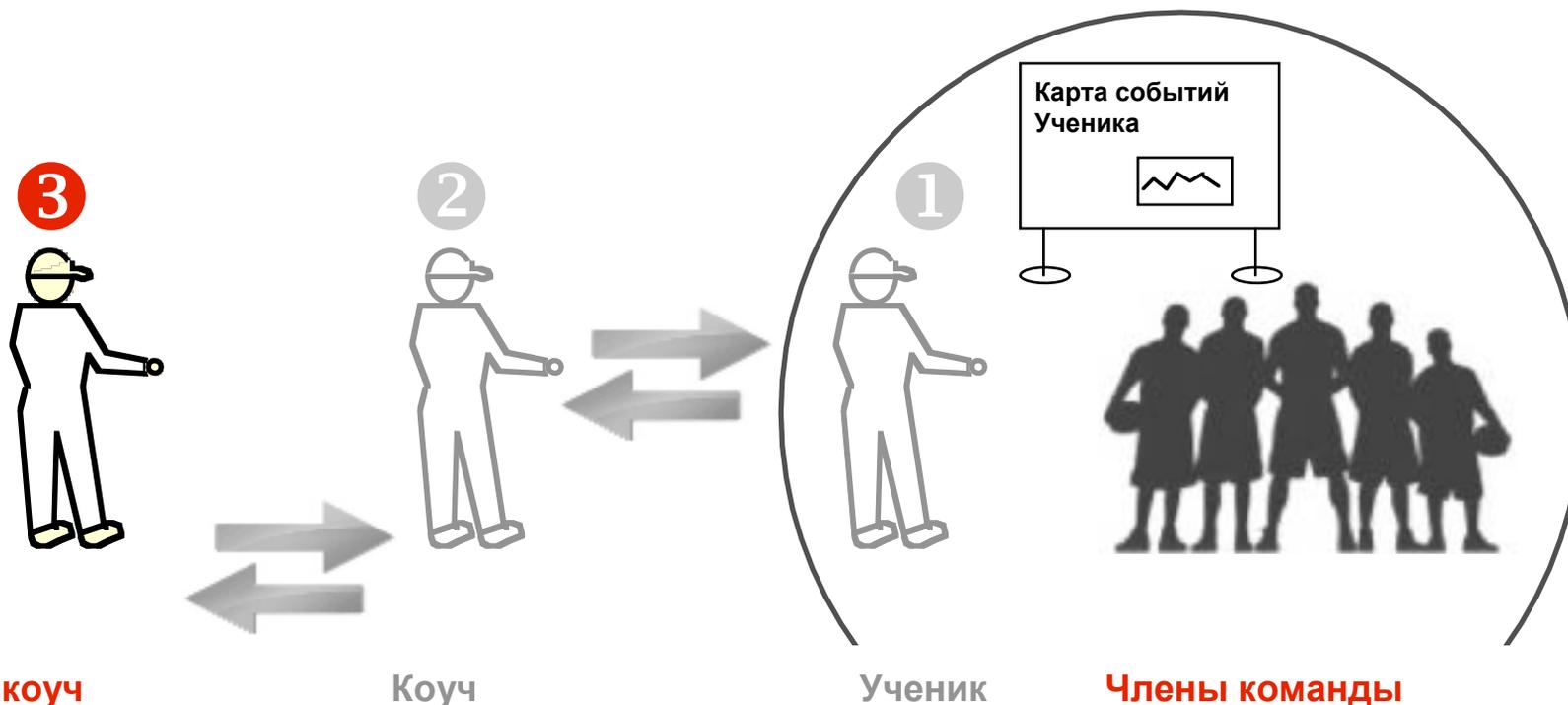
Ученик выталкивает Коуча и команду на путь обучения к целевому состоянию.

Коуч в первую очередь руководит методикой, а не содержанием действий Ученика. Коуч задает методические вопросы и дает методические указания...



...Ученик работает в направлении целевого состояния и обменивается знаниями из последнего шага на пути. Ученик часто будет находиться впереди Коуча в отношении содержания того, над чем ведется работа.

ЕЩЕ ДВЕ РОЛИ: Второй Коуч и Члены команды



Обучает Коуча

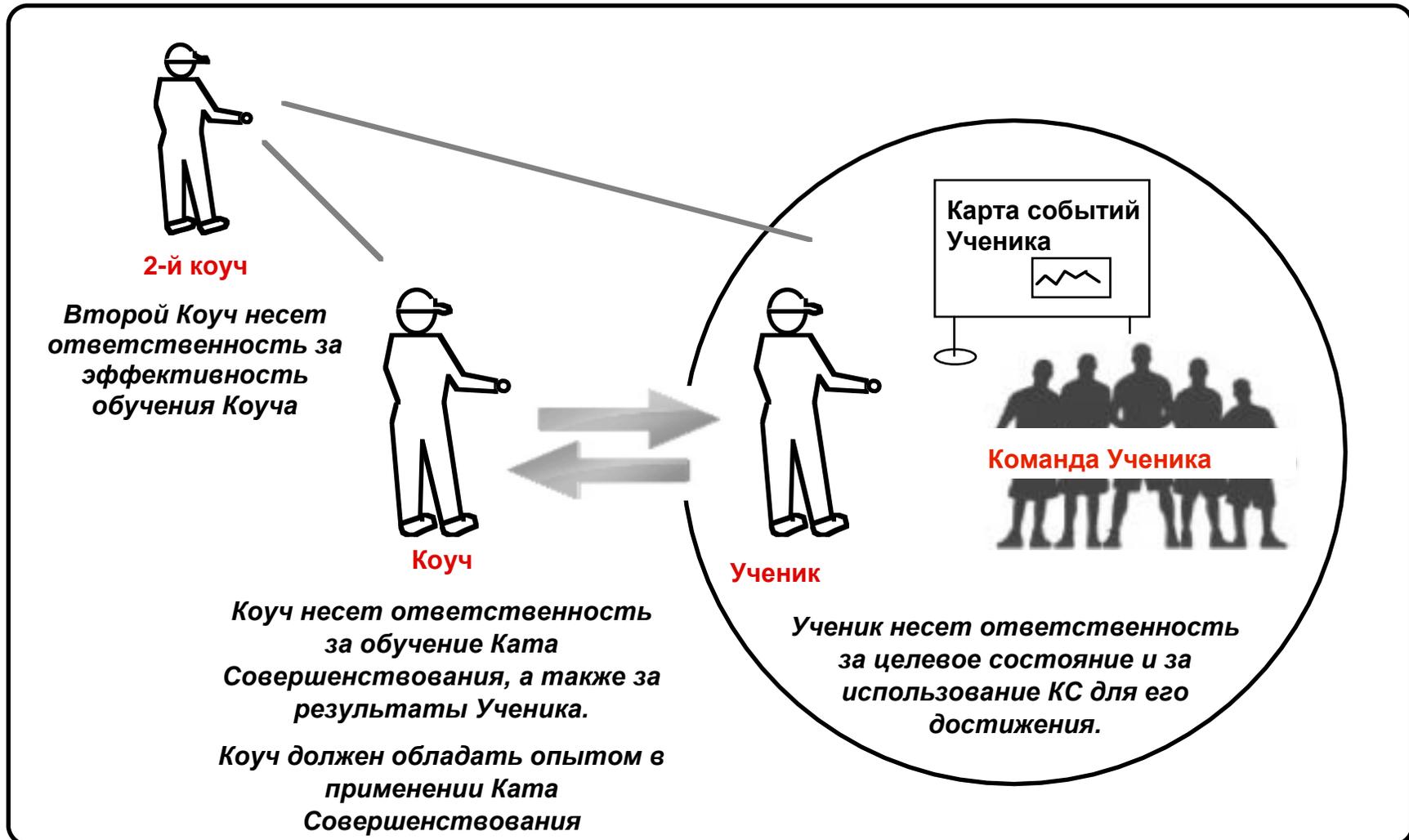
Второй коуч обычно находится на уровень выше в иерархии от Коуча, хотя второй коуч также может быть партнером специалиста по кадрам, такого как специалист по кадрам Lean.

Как и Коуч, Второй Коуч должен иметь личный опыт применения Ката Совершенствования.

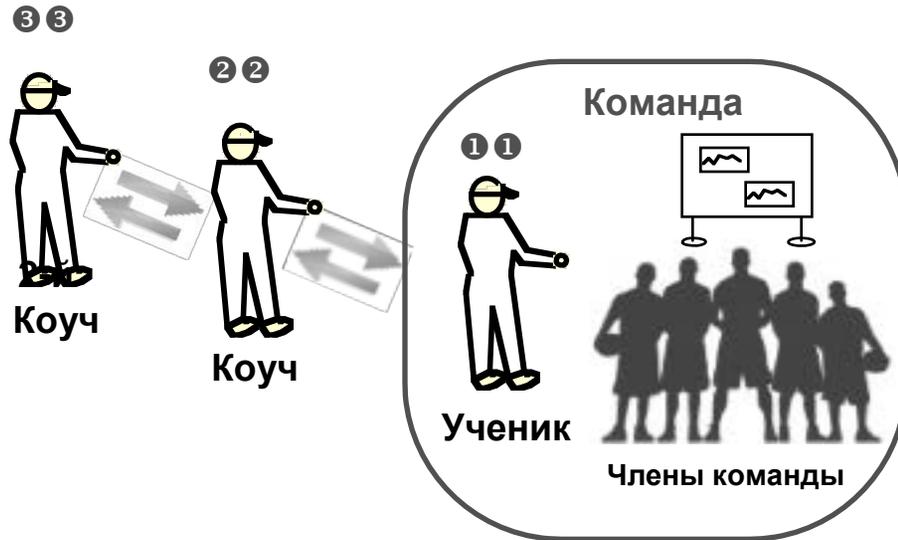
Ученик является руководителем **Членов Команды**. Как минимум, Члены команды вовлечены в:

- > Понимание текущего рабочего процесса для установления целевого состояния.
- > Работу по преодолению препятствий на пути к целевому состоянию.

ОТВЕТСТВЕННОСТИ



ВЫЗОВЫ



УЧЕНИК

Применяет Ката Совершенствования на уровне, за который он несет ответственность. Ученик понимает текущее состояние, разрабатывает следующее целевое состояние и работает в его направлении путем проведения экспериментов по PDCA и разработки решений для преодоления препятствий в ежедневном диалоге с Коучем и Членами команды. Ученик несет ответственность за *действие*.

Коуч (Учитель):

Обеспечивает, чтобы Ученик работал научным образом в соответствии с моделью Ката Совершенствования. Проводит коучинг-циклы ежедневно с помощью 5 вопросов Ката коучинга. Работа Коуча заключается в развитии ученика путем направления ученика к процедуре Ката Совершенствования, а не для улучшения процесса. Коуч несет ответственность за *результаты* Ученика.

2-й коуч (Тренирует коуча): Наблюдает за коучинг-циклами между Коучем и Учеником. Дает отзывы Коучу для помощи в развитии его коучинг-навыков.

ТРИ УЧЕНЫХ!



Ученик пытается быть научным в стремлении к Вызову, путем использования Ката Совершенствования согласно описанному в Части I. Ученик ищет причину и следствие между сделанными шагами и процессом в направлении текущего целевого состояния.



Коуч пытается быть научным в практике Ученика и усвоить модель Ката Совершенствования согласно Ката Коучинга, описанному в данном разделе (Часть II). Коуч ищет причину и следствие между подходом Ученика и прогрессом в направлении текущего целевого состояния.



Второй коуч пытается быть научным в помощи Коучу в практике и изучении эффективных коучинг-навыков. Второй коуч ищет причину и следствие между действиями Коуча, и ростом навыков Ученика в применении модели Ката Совершенствования.

ЭТО БЕСПЛАТНОЕ ОБУЧЕНИЕ

Так как коучинг выполняется руководителем линии пока Ученик работает над реальной целью, он выполняется без найма дополнительного персонала и нет дополнительных затрат или задержки в применении для развития способностей Ученика.



2. Карта событий Ученика



У КАЖДОГО УЧЕНИКА ЕСТЬ КАРТА СОБЫТИЙ

Каждая карта событий Ученика является "актуализируемым документом", содержащим элементы и историю применения Ката Совершенствования к определенному процессу. (Для каждого процесса предусматривается только одна карта событий Ката Совершенствования).

Сама карта событий не делает ничего. Она используется для поддержки взаимодействия между Учеником и Коучем в процессе Ката Совершенствования.

Такое взаимодействие, в идеале, должно происходить как можно ближе к процессу, на котором вы фокусируетесь, таким образом, оно обычно находится там, где находится карта событий.

КАРТА СОБЫТИЙ УЧЕНИКА - ИСХОДНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

--> Начните именно с этого формата карты событий <--

Чистые поля, где информация, прогресс и обучение  будет указываться и обновляться по мере того, как Ученик будет проходить через модель Ката Совершенствования.

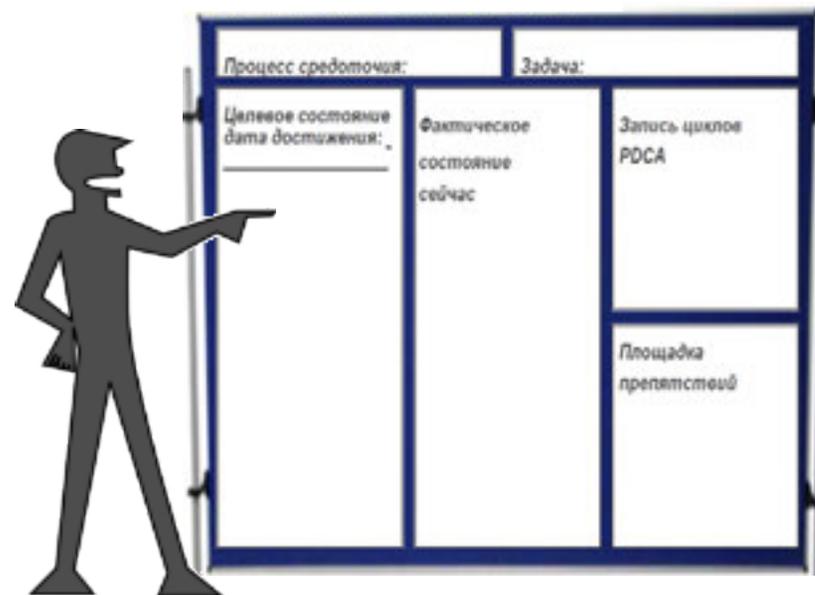
Общий формат карты событий ученика упрощает Коучам обучение нескольких Учеников.

<i>Процесс:</i>		<i>Вызов:</i>
<i>Целевое состояние дата достижения: _</i>	<i>Фактическое состояние сейчас</i>	<i>Запись циклов PDCA</i>
		<i>Список препятствий</i>

После практики с таким форматом карты событий и получения некоторого опыта, формат карты событий вашей организации может быть изменен в соответствии с вашей средой и культурой. Но даже после этого старайтесь сохранять стандартный формат карты событий в вашей организации таким образом, чтобы упростить коучинг и коммуникацию.

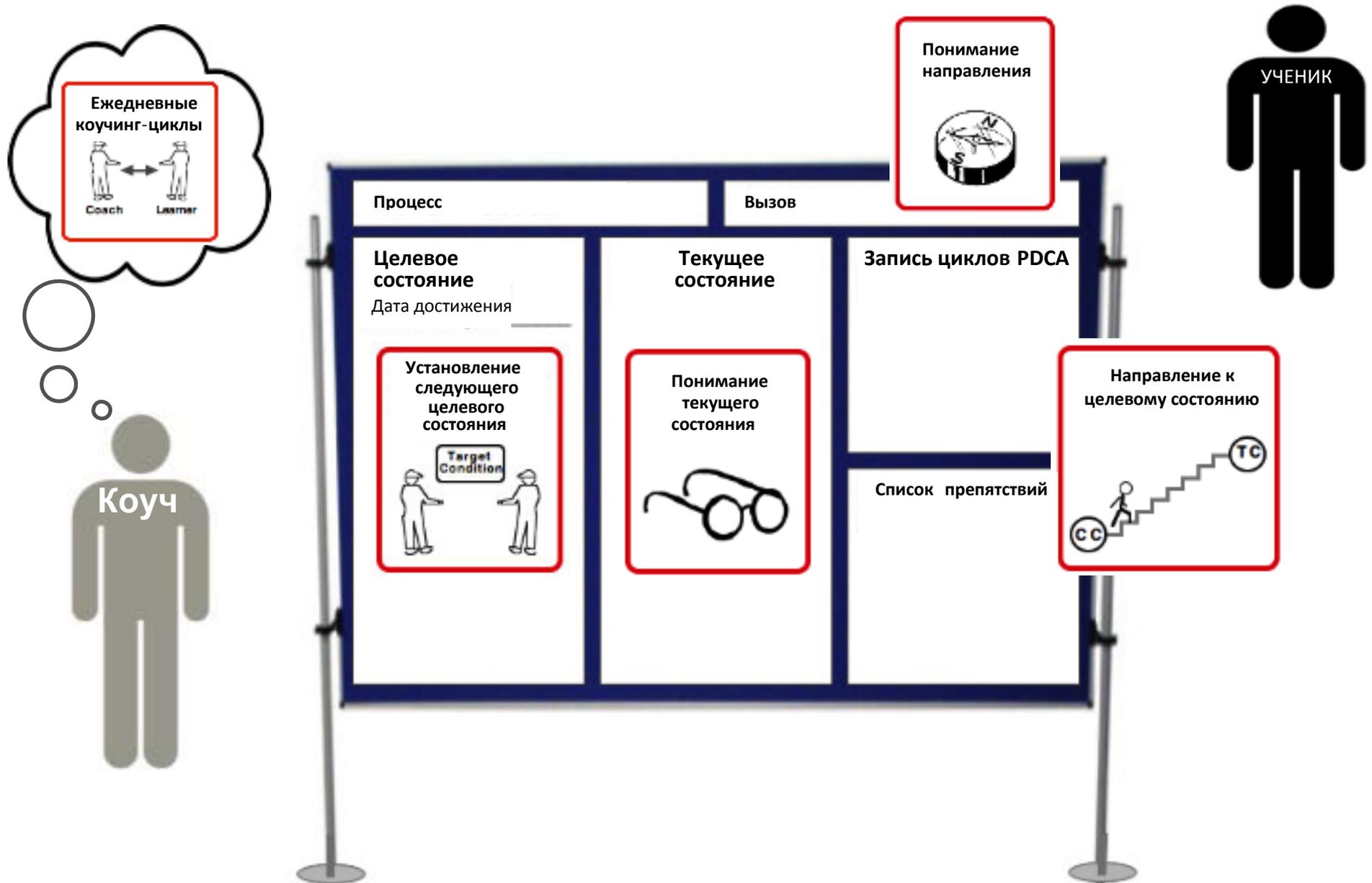
УЧЕНИКУ ПРИНАДЛЕЖИТ КАРТА СОБЫТИЙ

Ученик дополняет карту событий, а не Коуч.

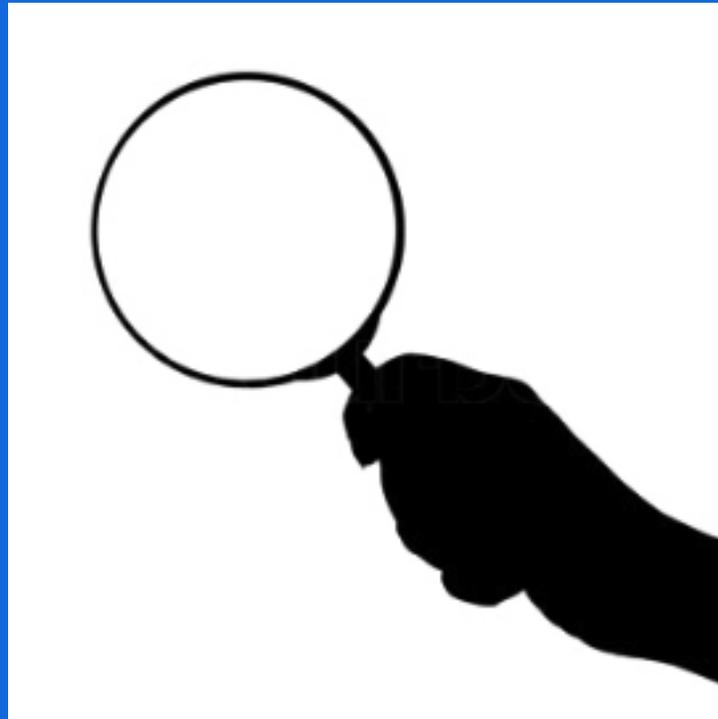


План и информация на карте событий должны указываться естественно, как история, с пятью вопросами Ката Коучинга, которые Коуч задает на этапе Выполнения Ката Совершенствования.

ПРОЦЕССЫ, КОТОРЫЕ ПРАКТИКУЕТ УЧЕНИК



3. Выбор Процесса



КОГДА СЛЕДУЕТ ВЫБИРАТЬ ПРОЦЕСС ДЛЯ ФОКУСИРОВКИ

Выберите процесс, на котором вы фокусируетесь после Шага 1 модели Ката Совершенствования: "Понимание Направления или вызова." Характер вызова может оказать влияние на то, каким процесс фокусировки должен быть.



ВЫБОР ПОДХОДЯЩЕГО ПРОЦЕССА ФОКУСИРОВКИ ДЛЯ НАЧИНАЮЩЕГО УЧЕНИКА

Первая цель Ученика заключается в изучении модели Ката Совершенствования, а не в решении большой проблемы

Для новичков важно использовать простой в понимании рабочий процесс в их первоначальной практике, чтобы они могли сконцентрироваться на модели Ката Совершенствования, вместо того, чтобы быть перегруженными сложным для понимания рабочим процессом.

--> Эффективные процессы для практики новичка обладают видимой (мануальной), повторяющейся, короткоцикловой рабочей моделью.

Простые, повторяющиеся, мануальные процессы (т.е. не процесс принятия решений) проще применять к модели Ката Совершенствования в начале. Это даже может быть процедурой, которая является частью более крупного процесса, такого как переключение машины или принятие пациента.

Для нахождения такого процесса вам, возможно, понадобится перенести Ученика за пределы его рабочей области. Имейте в виду, что слово "процесс" относится ко всем видам деятельности: производство, администрация, больница, логистика и т.д. Вы можете свободно выбирать любой процесс для Ученика, такой как обращение с материалом, ввод заказов, лабораторные процедуры, обработка возвратов от покупателей и т.д.

Помогите новичку быстро усвоить несколько основных моментов, неоднократно направляя его через полную 4-х шаговую модель Ката Совершенствования в течение короткого периода времени. Пусть Ученик начнет применять Ката Совершенствования к более сложным рабочим процессам по мере выстраивания его навыков.

ЕЖЕДНЕВНАЯ РАБОТА ЯВЛЯЕТСЯ ХОРОШИМ ПРОЦЕССОМ ДЛЯ НАЧИНАЮЩЕГО В ОБЛАСТИ КС.

Ученик может переходить к более сложным рабочим процессам по мере выстраивания его навыков.

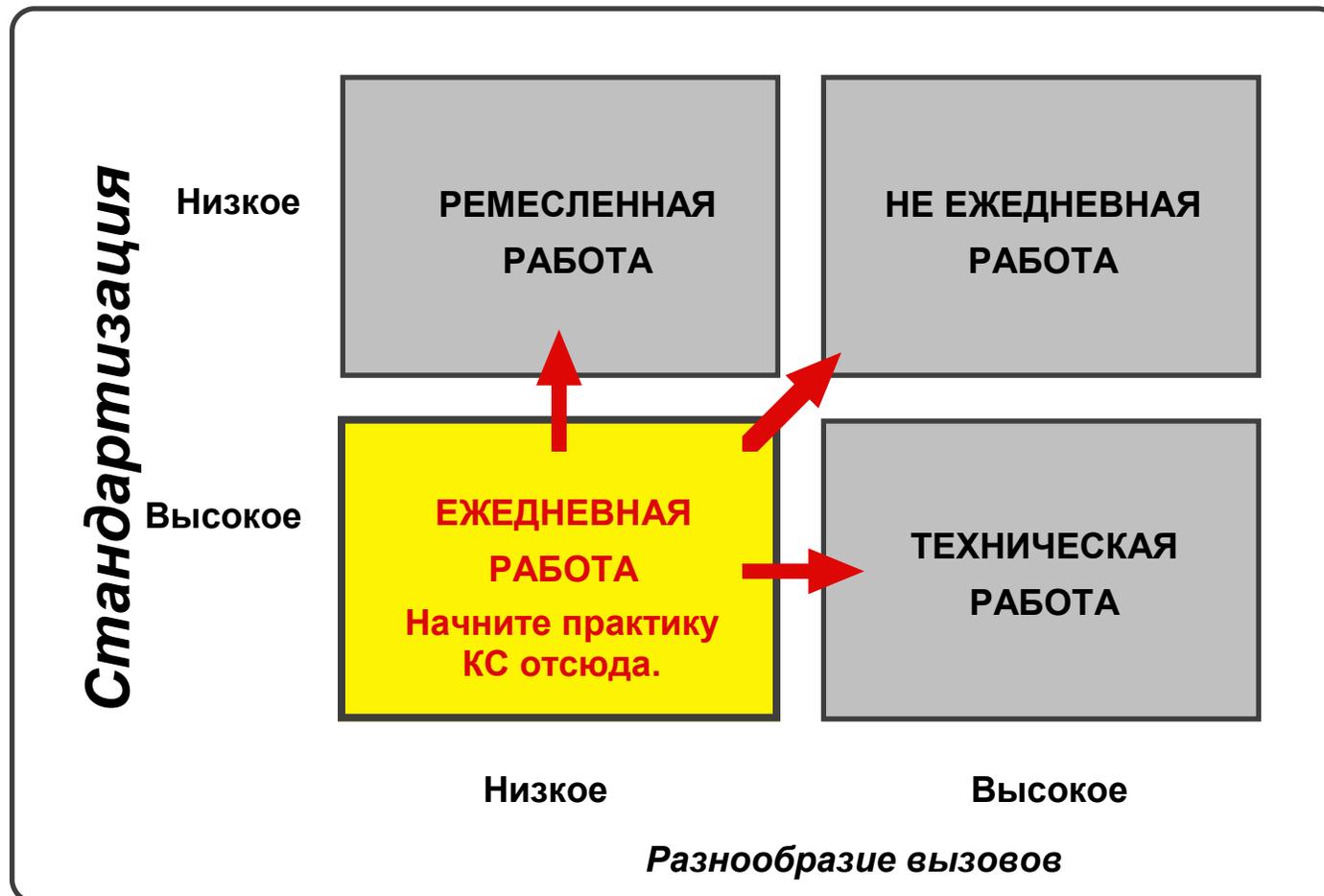


Схема взята из: Лайкер и Мейер, Талант Тойота, 2007.

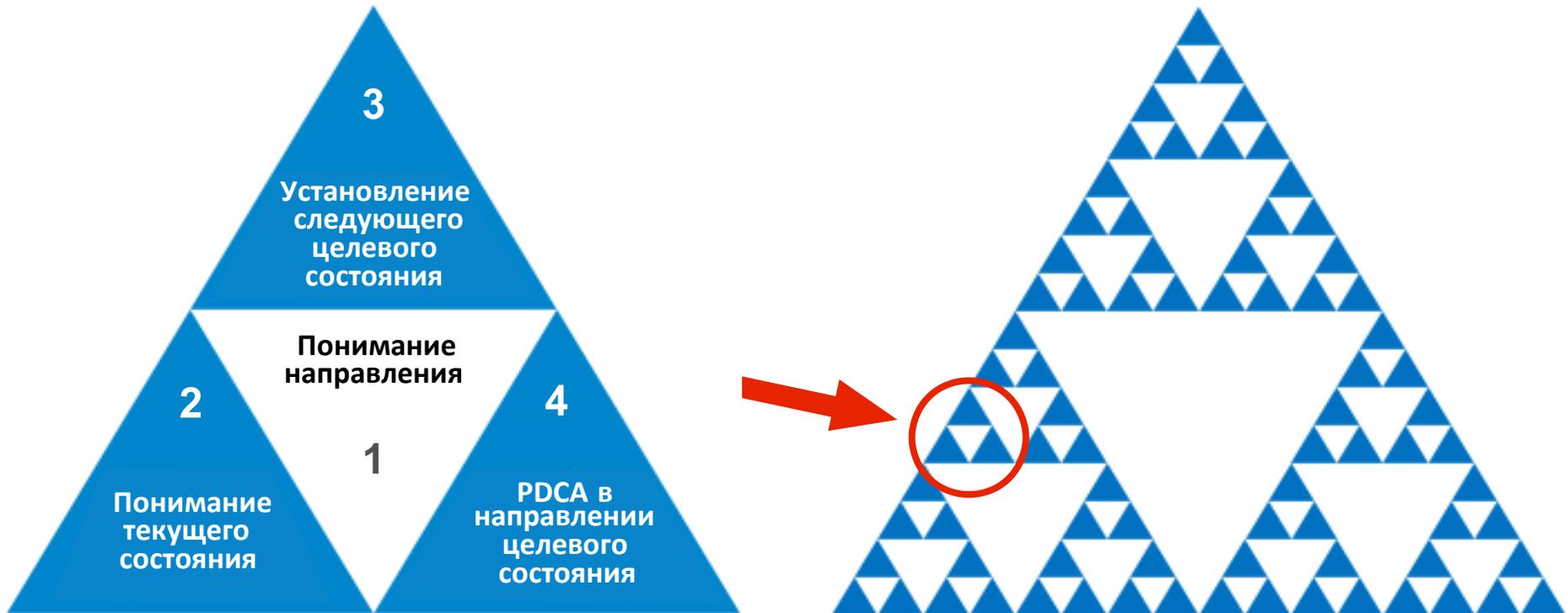
Изменено согласно: Перроу Чарльз, 1967. "Основа для сравнительного анализа организаций"
Американский социологический обзор, 32: 194-208.

4. Распространение практики Организации



МОДЕЛЬ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЯВЛЯЕТСЯ РАЗДЕЛЬНОЙ

Она практикуется во всей организации для того, чтобы стать нормальным способом управления и работы. После того, как руководители изучат этот подход, им будет сложно вернуться к традиционному управлению.

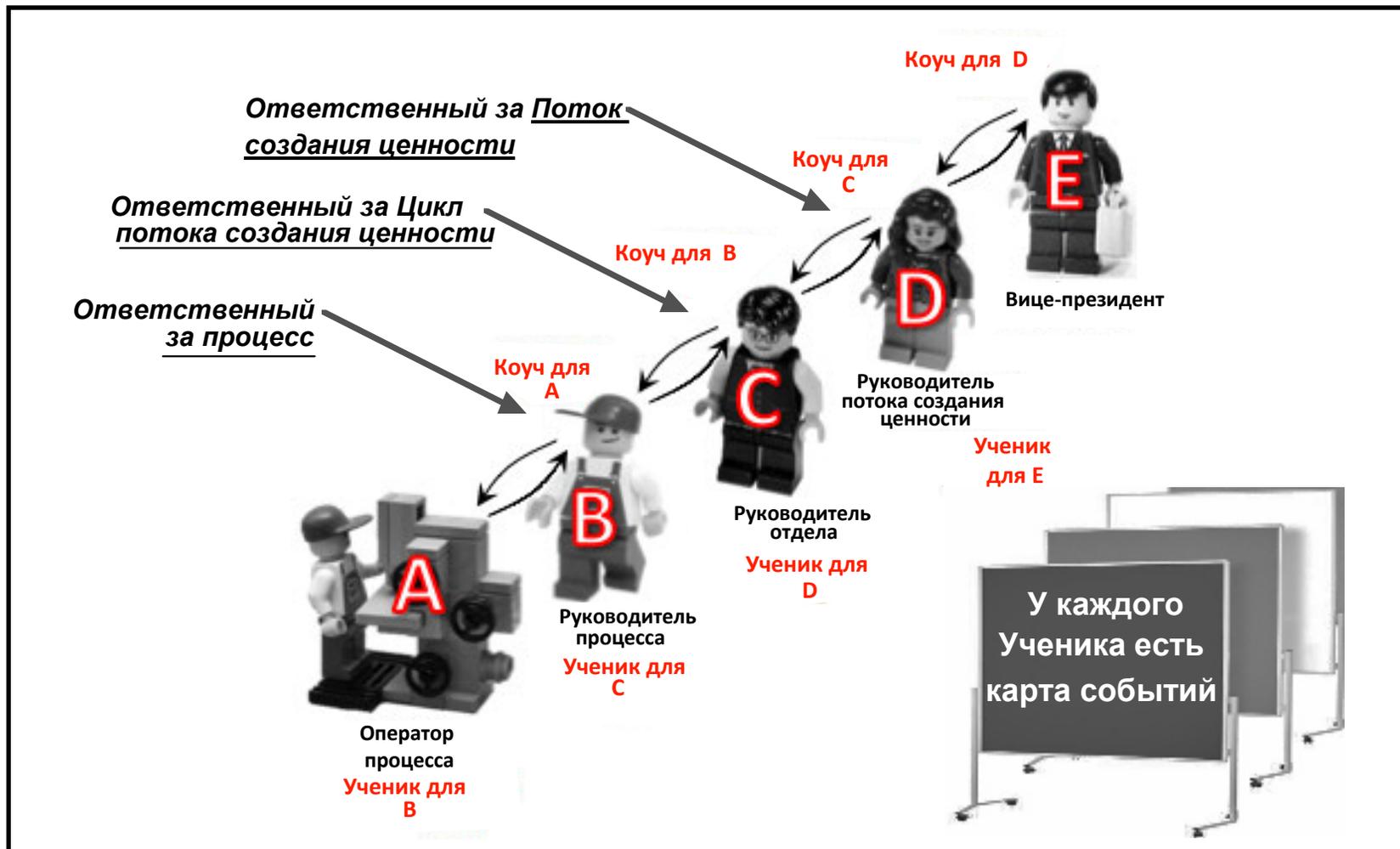


Это децентрализованный процесс, который связан общим способом работы (модель Ката Совершенствования) и часто, главной задачей. В любой организации присутствуют различные виды целей: амбициозные, которые приводят к прорыву на уровне компании или участка, постепенные улучшения, специфические целевые показатели и т.д. Красота мета-моделей, представленных в данном Справочнике, заключается в том, что они универсальны. Руководитель должен учить способу мышления и действиям, которые можно применить к любой цели.

Автор раздельного описания: Г-н Эмил ван Эст

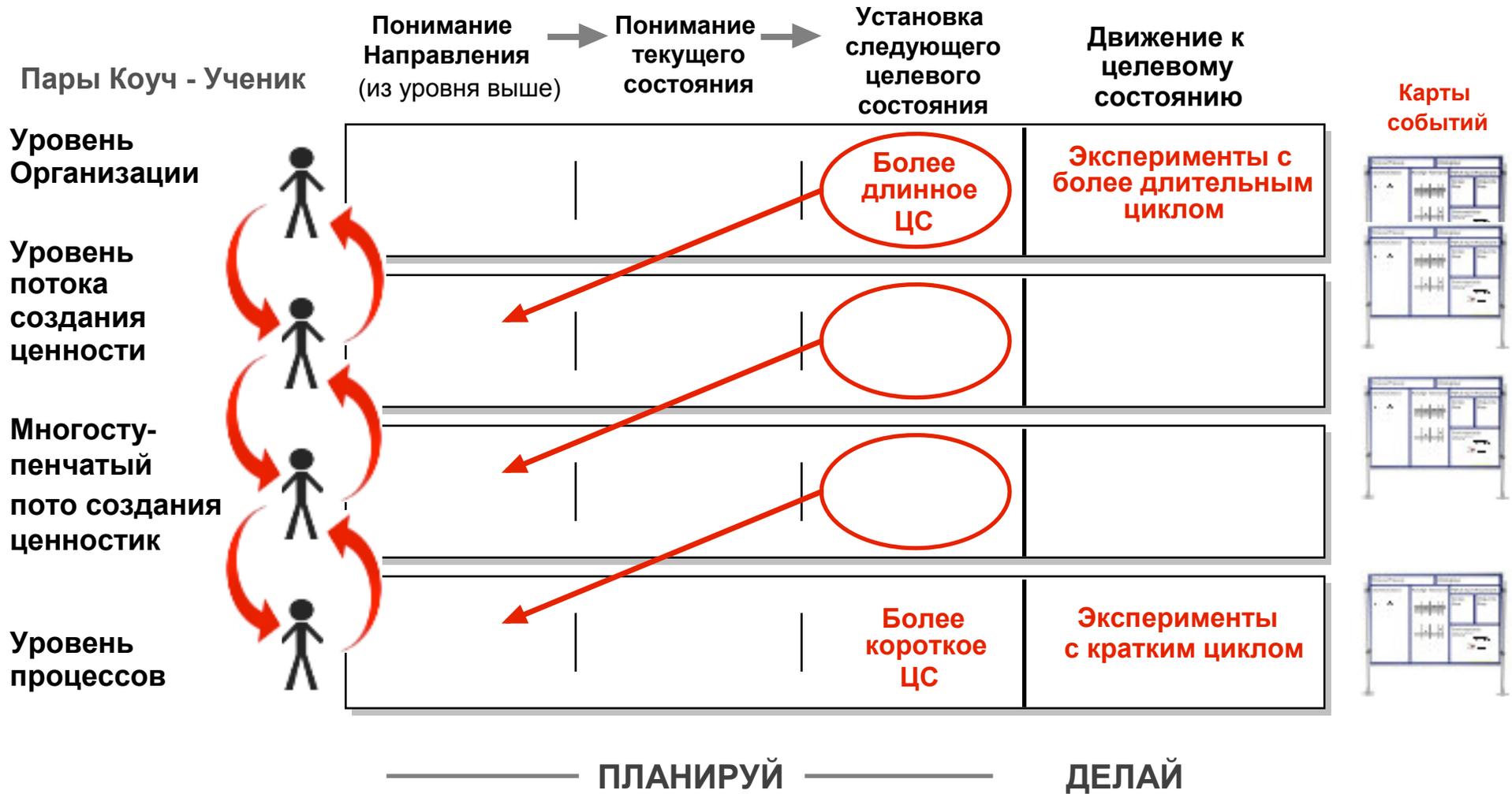
Как это выглядит?

Это описание того, в отношении чего вы работаете... Взаимоотношения между Коучем и Учеником вверх и вниз по потоку создания ценности. Конечно, необходимо время для построения таких способностей и структуры.



Как это выглядит?

Чем выше ваш уровень в потоке создания ценности, тем больше цель, за которую вы несете ответственность. Целевое состояние на одном уровне является Вызовом для следующего уровня внизу, и один уровень тренирует следующий уровень внизу.



На основе иллюстрации Эмила ван Эста.



АДАПТИРУЙТЕ РОЛИ КОУЧА/УЧЕНИКА К СТРУКТУРЕ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Каждой организации нужно будет определять, как роли Коуча/Ученика накладываются на ее организационную структуру



ПРИМЕЧАНИЕ: Как описывалось в предыдущей главе (Руководство по практике), роли Коуча/Ученика должны, прежде всего, развиваться в оперативном руководстве вашей организации, не в функциях персонала, так, чтобы практика была частью ежедневной работы в каждой области. Это является важным моментом для успешного изменения или развития культуры организации.

Некоторые функции персонала могут превращаться в “Двух Коучей” (см. ниже).

Выученные уроки

КЛЮЧЕВЫЕ УРОКИ ДЛЯ РАЗВЕРТЫВАНИЯ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Существуют *обязательные элементы*

- ☑ Для приведения в действие модели Ката Совершенствования в вашей организации, непосредственным руководителям придется активно обучать сотрудников. Модель Ката Совершенствования должна войти в повседневную работу непосредственных руководителей, не только членов персонала.
- ☑ Коэффициент пропуска представляет собой то, насколько вы развиваете в своей организации способность коучинга в области Ката Совершенствования. Вы не можете развиваться шире и быстрее, чем ваши способности коучинга. Намного лучше сказать, *“Мы могли бы идти быстрее,”* чем, *“Мы пошли слишком быстро.”*
- ☑ Для того, чтобы тренировать Ката Совершенствования, сначала нужно изучить то, как выполнять Ката Совершенствования.
- ☑ Вы можете думать, что внедрение означает лишь привод людей в организацию для того, чтобы начать практику Ката Совершенствования, но за усилиями по внедрению Ката Совершенствования следует наблюдать и ими следует руководить. Для этого не забудьте установить *“Передовую группу”* согласно описанному на следующих страницах.

НАЧНИТЕ С НЕБОЛЬШОЙ "ПЕРЕДОВОЙ ГРУППЫ"

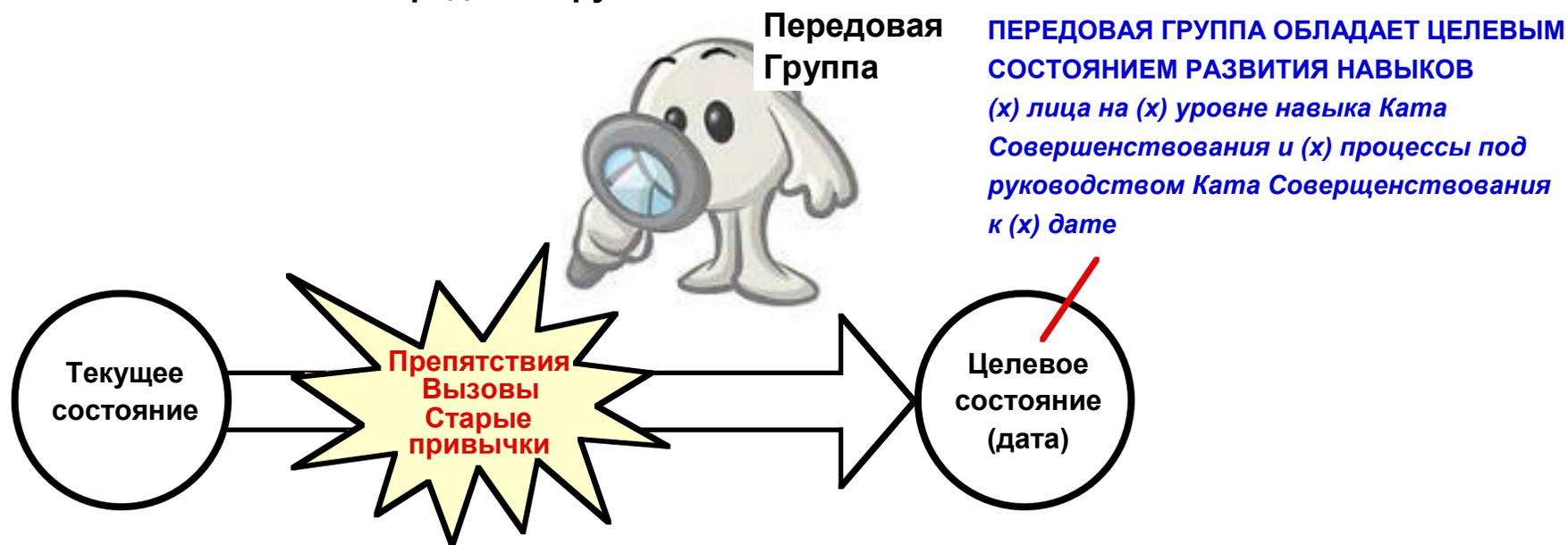
Так называемые "Наблюдатели" - Ключевой элемент

Передовая группа представляет собой команду из 3-5 человек, которые следят за разворачиванием мышления Ката Совершенствования и действиями в организации или на участке. Для всей организации может существовать одна передовая группа, а также передовая группа на каждом местном объекте.

- **Передовая группа** сначала практикует и изучает, а затем наблюдает за разворачиванием процесса. Передовая группа выполняет это путем применения шагов Ката Совершенствования к процессу развития навыков в организации.
- **Передовая группа** включает в себя старшего руководителя (старший руководитель в малых и средних компаниях и на небольших локальных участках).
- **Передовая группа** не является группой сотрудников из Лин-отдела (кайдзен-менеджеров), хотя члены Лин-отдела (кайдзен-менеджеры) могут входить в передовую группу. Если у вас есть сотрудники Лин-отдела, их роль может мигрировать в направлении того, чтобы стать "главными коучами" для непосредственных руководителей, которые являются центром стандартных усилий.
- Поскольку они будут первыми, **Передовой группе** скорее потребуется руководство внешнего коуча, который может являться сторонним консультантом.

БЕЗ ПЕРЕДОВОЙ ГРУППЫ, КОТОРАЯ БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ НАБЛЮДЕНИЕМ, ВАШЕ ВНЕДРЕНИЕ ВРЯД ЛИ ОКАЖЕТСЯ УДАЧНЫМ

Планирование идеального внедрения развития новых навыков является невозможным. Будет важно чувствовать препятствия, вызовы и слабые стороны по мере того, как они будут возникать на пути, учиться на них и корректировать деятельность по внедрению соответственно. За это несет ответственность Передовая группа.



Вы работаете над изменением в отношении того, как ваша организация управляет людьми, поэтому существует необходимость в PDCA высокого уровня в отношении процесса развития навыков. Передовая группа производит это описание и корректировку высокого уровня, например, два раза в неделю.

ТРЕХЭТАПНЫЙ ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ



Этап I

Скауты изучают предмет

Организация может начать путем ознакомления нескольких "Скаутов" с темой Ката Совершенствования. Это то, что мы хотим сделать?

Этап II

Формирование Передовой группы

Передовая Группа практикует КС

Сторонний Коуч часто здесь необходим.



Этап III - Продвижение руководителей направления в обычный бизнес-процесс в потоке создания ценности, шаг за шагом

Старшие руководители	Руководители направления	Ответственные руководители
Ежедневная практика		

Основной процесс внедрения здесь заключается в практике и моделировании модели Ката Совершенствования на одном уровне руководства, и расширения оттуда посредством индивидуального коучинга.

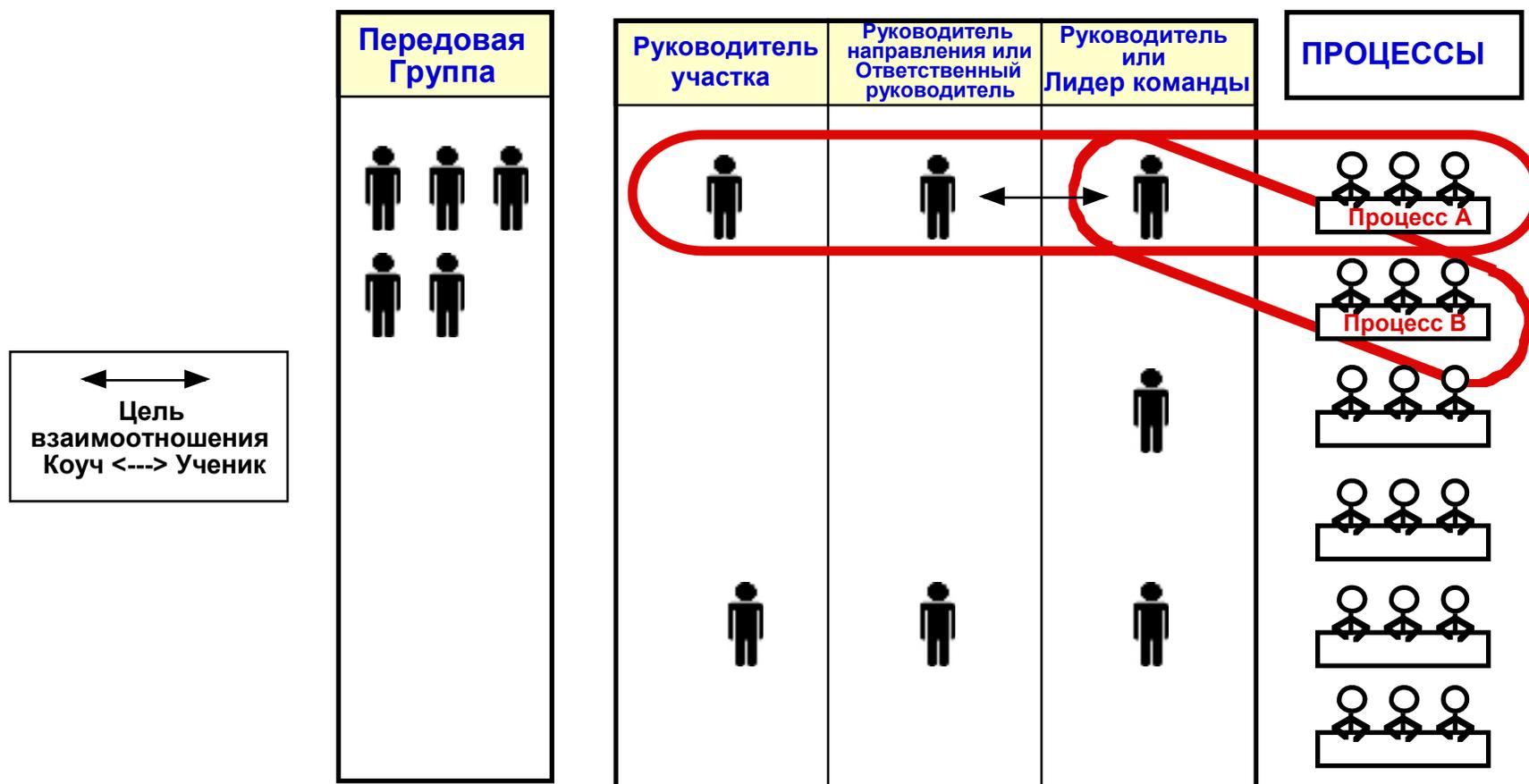
На данном этапе Передовая группа имеет некоторое понимание о КС/КК. Передовая группа теперь смотрит в будущее и определяет 6-ти или 12-ти месячное целевое состояние развития навыков и составляет план внедрения для данных временных рамок.

РАСШИРЕНИЕ ПО ШАГАМ НА ЭТАПЕ III

К какому процессу Ученик будет применять Ката Совершенствования?

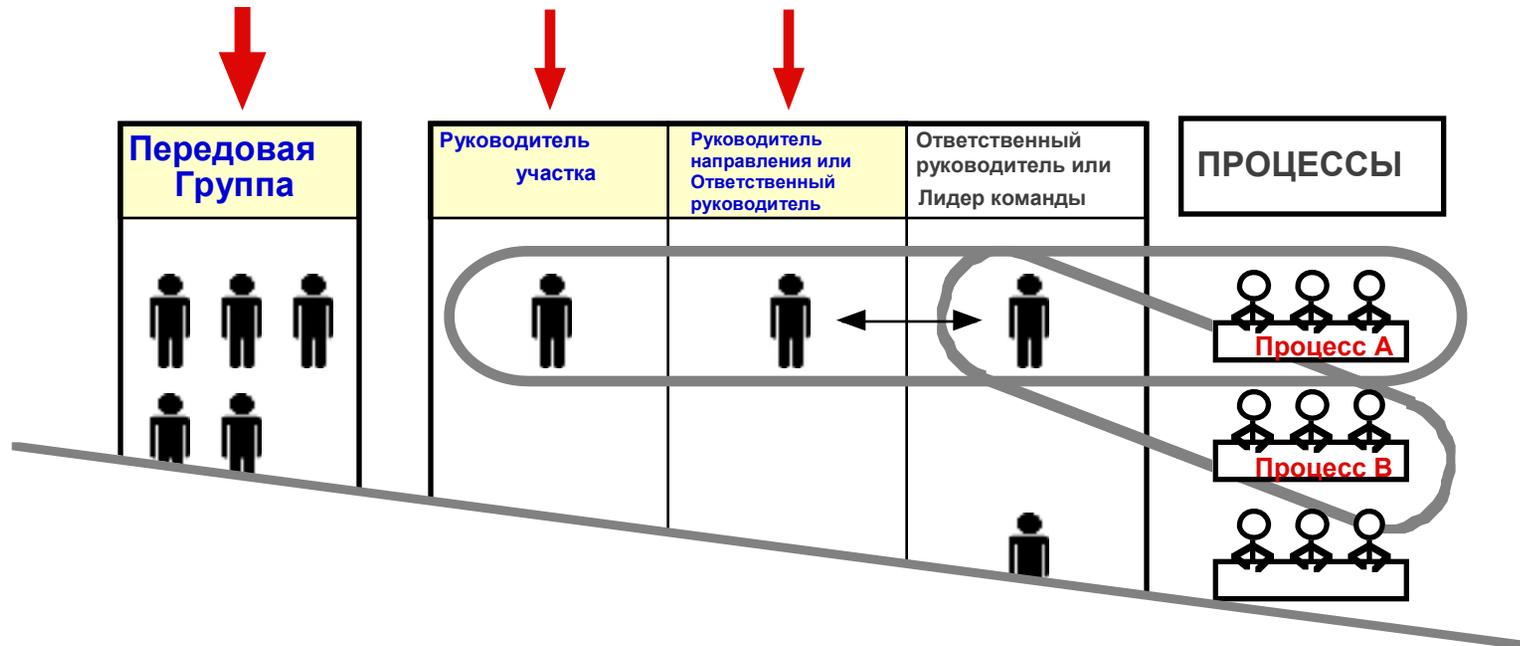
- Кусочек = процесс и его связанная цепочка лиц.
- Добавляйте кусочки только по мере того, как того позволяют ваши возможности коучинга.

После начала применения Ката Совершенствования к процессу вы не должны останавливаться. Поэтому лучше начать с самого малого, нежели вовлекать слишком много людей слишком быстро.



ИТАК, ЧТО ИДЕТ ПЕРВЫМ?

Практика выполняется сверху вниз. **Передовая группа** и некоторые **выбранные менеджеры** должны быть первыми Учениками.



Передовая группа начинает осуществление практики путем коучинга следующей группы Учеников / руководителей в организации.

Но Передовая группа не будет нести ответственность за проведение коучинга и обучения, а также за то, чтобы совершенствование происходило во всех процессах. Это, скорее станет ответственностью руководителей, которые тренируют в своих областях и расширяют каскад.

НА ЧТО ПОХОЖЕ ВНЕДРЕНИЕ (НЕ В МАСШТАБЕ)

Не пытайтесь расширять быстрее, чем вы можете
развить внутреннее знание Ката Совершенствования!

Этап I

Этап II

Этап III

**Увеличение числа
руководителей в организации,
которые являются
профессиональными коучами.**



РОЛЬ СТОРОННЕГО КОУЧА
Первоначальный инструктор
и коуч часто
находится на участке
(например, каждые 2 недели)

РОЛЬ СТОРОННЕГО КОУЧА
В качестве 2-го Коуча
На участке каждые
2 - 4 недели

РОЛЬ СТОРОННЕГО КОУЧА
Если необходима



КРОМЕ ТОГО, ВЫ МОЖЕТЕ РАСШИРЯТЬСЯ ОРГАНИЧЕСКИ

В дополнение к тому, что указано в плане внедрения, Передовая группа будет узнавать проблемы на этом пути. Например, так как команда следует за последующими целевыми состояниями в определенном процессе, на котором вы фокусируетесь, она будет часто находить препятствия на пути к прогрессу, возникающие в иных областях и процессах.

Эти препятствия приведут вас к клиентскому процессу, процессу поставок или процессу управления, в котором вы затем начнете практику Ката Совершенствования / Ката Коучинга.

Таким образом, вы будете уверены в расширении вашего внедрения КС/КК в соответствии с потребностями.

ОБРАЩЕНИЕ С ВЫЗОВОМ типа “Да, у нас нет Коучей”

Развитие внутренних Ката коучей является предпосылкой для того, как учить людей работе с Ката Совершенствованием каждый день. Тем не менее, в начале не существует опытных коучей в области Ката Совершенствования.

Одним подходом к обращению с отсутствием внутренних опытных коучей является нахождение опытного стороннего коуча для оказания вам помощи.



Роль стороннего коуча заключается в помощи выбранным людям в вашей организации в переходе к ЭТАПУ 2 умений в области Ката Совершенствования и Ката Коучинга

настолько быстро и эффективно, насколько возможно, так, чтобы вы могли обучать и распространять Ката Совершенствования внутри своей организации, все меньше и меньше опираясь на сторонний опыт.



Стороннего коуча следует больше использовать в начале, нежели позже. Важно, чтобы коучинг выполнялся лицами внутри вашей организации как можно скорее.

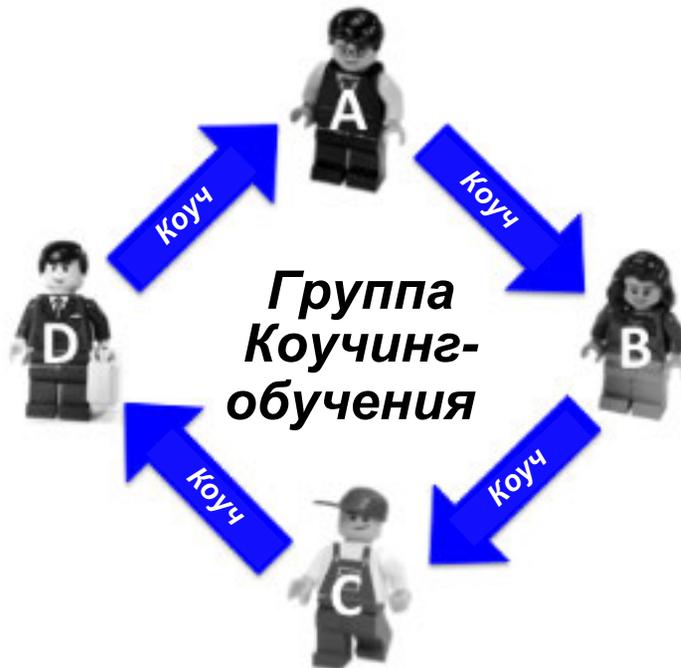
Роль стороннего коуча заключается не в том, чтобы выполнять весь тренинг за вас, так как это будет препятствовать тому, чтобы ваша организация развивала навыки.

ГРУППЫ ОБУЧЕНИЯ РОТАЦИИ-ПРАКТИКИ

Другой подход, для начала, когда вам, по-прежнему, не хватает опытных коучей, заключается в том, чтобы люди практиковались на моделях ротации, в результате чего каждое лицо, в свою очередь, принимает роль Ученика, коуча и второго коуча.

Цель этих моделей ротации заключается в разработке ката коучей. Они являются временной,

искусственной структурой как можно более быстрого некоторых возможностей Ката Совершенствования и Ката Коучинга на ЭТАПЕ 2.



Процесс и тема	Цель	Дата достижения	Ученик	Коуч	2-й Коуч
			A	D	B + C
			B	A	C + D
			C	B	A + D
			D	C	A + B

После каждого коучинг цикла, Коуч получает отзывы от второго Коуча и Ученика.

Автором данной модели ротации является Герд Олингер

ПРИМЕР МОДЕЛИ РОТАЦИИ ДЛЯ 9 ЛЮДЕЙ

- Выберите 3 процесса и 3 человека, каждый практикуется в одном процессе
- Они являются членами Продвинутой Группы + дополнительные обучающиеся коучи, всего 9 человек.
- Так как эти процессы выбраны искусственно, Ученик объединяется в пару с Руководителем процесса для применения Ката Совершенствования к процессу.
- Члены каждой группы периодически меняются ролями внутри их группы.

	2-й Коуч	Коуч	Ученик	Процесс и Ответственный руководитель
Группа 1				 Процесс 1
Группа 2				 Процесс 2
Группа 3				 Процесс 3