

ЧАСТЬ III: КАТА КОУЧИНГА

Коучинг для развития научного мышления

В ЧАСТИ III Справочника представлен набор практических процедур для коучинга кого-либо, кто практикует модель Ката Совершенствования.

Зачем Ученику Коуч? Просто мы сами не видим ошибок в своей практике и, следовательно, не исправляем их!

Для того, чтобы помочь Ученику стать более опытным в использовании научной модели Ката Совершенствования, чтобы сделать ее привычкой, Коуч уделяет внимание текущему применению Учеником модели Ката Совершенствования и устанавливает особые практические цели для совершенствования целевых аспектов. Коуч способствует продвижению Ученика вперед в развитии навыков и обеспечивает успех Ученика в использовании модели КС для перемещения по неопределенной области и достижения стимулирующего реального целевого состояния.

ЧАСТЬ III

ДВЕ ГЛАВЫ О КАТА КОУЧИНГЕ

ГЛАВА 8

Процедуры и руководящие принципы для КС-Коучей



В Главе 8 представлен ряд процедур и руководящих принципов, которые Коуч может использовать для обучению модели Ката Совершенствования.

ГЛАВА 9

Как выполнить цикл коучинга



В Главе 9 представлены пошаговые инструкции о том, как практиковать ежедневный коучинг-цикл на этапе **ВЫПОЛНЕНИЯ** Ката Совершенствования.

Глава 8

Ката Коучинга - 1

**ПРОЦЕДУРЫ И РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ
ДЛЯ КОУЧЕЙ ПО Ката Совершенствования**



ДАННАЯ ГЛАВА ОХВАТЫВАЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ТЕМЫ

Посмотрите на обозначения

Квалификация для
коучинга



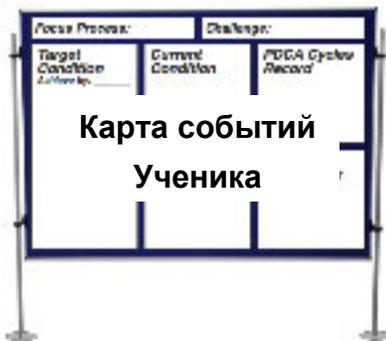
Пять вопросов
Ката коучинга



Циклы
коучинга



Использование
Карты событий
ученика



Порог
знаний



Обратная
связь



Роль 2-го
Коуча

2-й
коуч

ОРИЕНТАЦИЯ

Планирование

Понимание
Направления



Понимание
Текущего
состояния



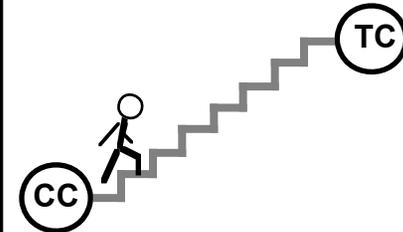
Установка
следующего
целевого
состояния

Целевое
состояние



Выполнение

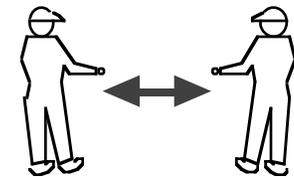
Движение к
целевому
состоянию



Вы находитесь здесь

Коучинг-циклы «Планируй»

Коучинг-циклы
«Делай»



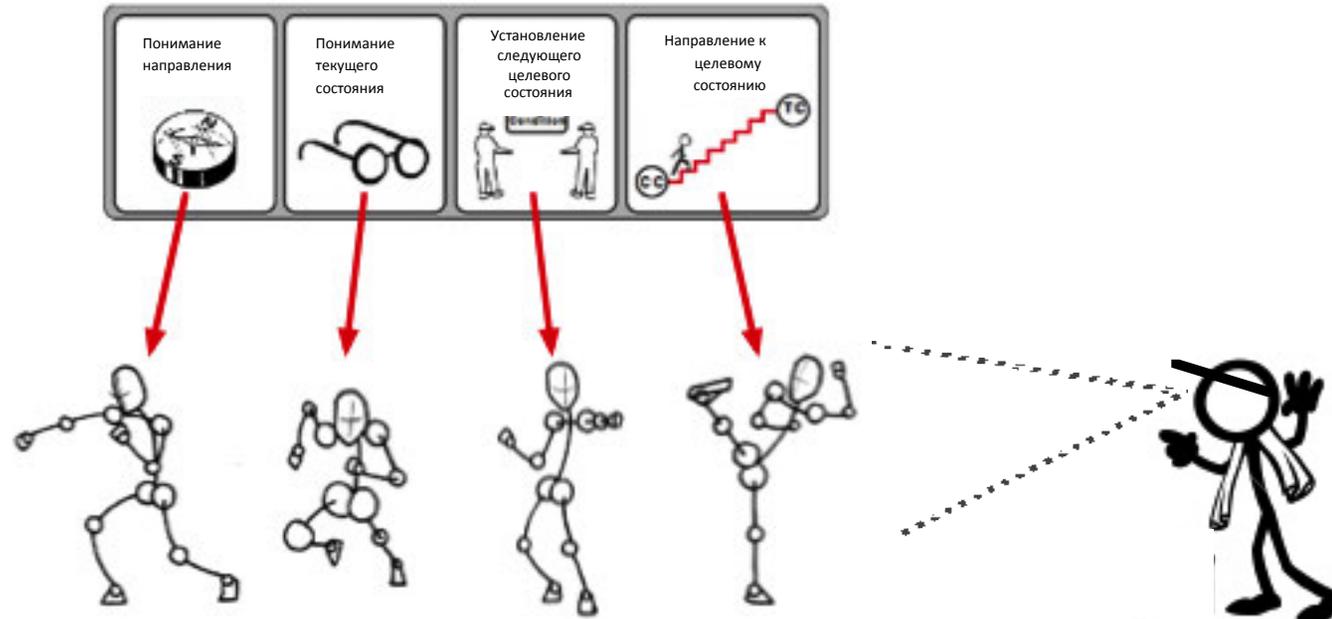
Коуч

Ученик

КАТА КОУЧИНГА НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЩЕЙ ПРОЦЕДУРОЙ КОУЧИНГА

Тренер по гольфу не может научить вас игре на гитаре. Ката Коучинга - это практическая процедура, свойственная обучению научной модели мышления, такой как Ката Совершенствования.

МОДЕЛЬ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ



Для каждого шага
модели Ката Совершенствования
существуют практические процедуры

(СПРАВОЧНИК. ЧАСТЬ II)

Ката Коучинга - это процесс
обучения модели Ката
Совершенствования.

(СПРАВОЧНИК. ЧАСТЬ III)



КВАЛИФИКАЦИИ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СТАТЬ КОУЧЕМ ПО КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Опыт и знания, необходимые для Коуча по КС/КК

- ☐☐ Так как вам нужно определить, правильно ли Ученик следует модели Ката Совершенствования, а также дать методические указания, вы должны обладать опытом в самостоятельном выполнении Ката Совершенствования. Для обучения модели Ката Совершенствования вам необходимо понимать модель Ката Совершенствования исходя из собственного опыта.



- ☐☐ Вы также должны быть осведомленным о процессе работ, который совершенствуется. Как бы то ни было, вы можете делать это параллельно с обучением ученика.
- ☐☐ Вы должны быть готовыми к практике и изучению различных подходов к преподаванию и управлению (Ката Коучинга), которые включают руководство и обучение процедуре, а не направление содержания действий Ученика.



ФУНКЦИИ КОУЧА ПО КС

Роль Коуча заключается в управлении практикой Ученика

Только практики ряда шагов не достаточно Ученику для развития новых навыков и мышления. Эмоции Ученика во время практики также играют важную роль.

В частности, важным компонентом является успех и радость Ученика в (а) преодолении препятствий и достижении соответствующего непростого целевого состояния посредством применения модели Ката Совершенствования, и (b) постепенном освоении модели Ката Совершенствования.

Для того, чтобы справиться с дискомфортом, застоями и задержками, которыми сопровождается любой процесс создания навыков и обучения, Ученику нужна поддержка. Коуч помогает Ученику увидеть, когда он может действовать таким образом, который противоречит его целям создания навыков, и разрабатывать практическую деятельность для достижения нового прогресса.

Ваша цель в качестве Коуча заключается не только в том, чтобы Ученик достиг целевого состояния, но чтобы Ученик был способным и хотел использовать модель Ката Совершенствования. С учетом этого, функциями коуча по Ката Совершенствования, в частности при работе с новичками, являются:



УПРАВЛЕНИЕ ПРАКТИКОЙ УЧЕНИКА: Сопровождение ученика и предоставление процессуальных руководящих принципов, в случае необходимости, для достижения того, чтобы, несмотря на борьбу Ученика, он достиг успеха в обучении использования модели Ката Совершенствования для достижения сложных, реальных целевых состояний.

Иными словами, Коуч несет ответственность за успех Ученика!



НАЧНИТЕ КОУЧИНГ ОДИН НА ОДИН

Один Коуч, один Ученик



Обучайте своих Учеников по одному за раз, а не в группах:

- У каждого ученика есть различные потребности в практике в различное время.
- Различные Ученики обучаются на различных уровнях.
- Различные Ученики обучаются различными способами.

Опытный Коуч может преподавать нескольким Ученикам сразу:

- > Так как коучинг-цикл занимает лишь 10-15 минут, вы сможете встречаться с множеством Учеников каждый день.
- > Стандартный формат Пяти вопросов, Записи циклов PDCA и Карты событий Ученика упрощает для вас переход от обучения одного Ученика к обучению другого.



ЭТАПЫ ПРАКТИКИ КАТА КОУЧИНГА

Вы проходите через процесс обучения навыкам коучинга

ЭТАП 1: СЛЕДОВАНИЕ (Точная практика Ката Коучинга)

Сначала вы будете повторять формы в установленном порядке, выполняя Ката без изменений. Это может казаться неловким в начале, но по мере того, как вы будете повторять выполнение, процесс будет становиться более плавным.

Всякий раз, когда вы изучаете новый навык, вы являетесь новичком в этой области, что означает начало с некоторыми повторяющимися упражнениями.

ЭТАП 2: РАЗДЕЛЕНИЕ (Персонализация вашей практики Ката Коучинга)

После того, как основные формы будут освоены и смогут выполняться успешно, вы сможете вносить изменения в свою практику. Теперь вы цените и используете Ката, так как вы понимаете техническую мудрость - "почему" в них, и вы адаптируете модели к ситуации.

ЭТАП 3: ПЛАВНОСТЬ (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 работая с принципами. основополагающая истина ката остается, но вы почти забыли технику и не являетесь ограниченным сознательным мыслительным процессом. Ваш ум теперь может работать на более высоком уровне, нежели это было возможно ранее.



ПЯТЬ ВОПРОСОВ КАТА КОУЧИНГА

Они показаны на Карте с 5 вопросами Коуча

COACHING KATA

Пять вопросов

- 1) Каким является целевое состояние?
- 2) Каким является фактическое состояние в данный момент?
-----*(Переверните карточку)*----->
- 3) Какие препятствия, по вашему мнению, мешают вам достигнуть целевого состояния?
Каким именно препятствием вы будете заниматься сейчас?
- 4) Каким будет ваш следующий шаг?
(Следующий эксперимент) Чего вы ожидаете?
- 5) Когда мы сможем пойти и увидеть, что мы изучили в результате выполнения этого шага?
* Вы будете часто работать над одним и тем же препятствием для нескольких циклов PDCA

Отражение на посленем предпринятом шаге

Так как вы на самом деле не знаете, каким будет результат шага!

- 1) Что согласно вашему плану является **Последним шагом**?
- 2) Чего вы **Ожидаете**?
- 3) Что на самом деле случилось?
- 4) Чему вы научились?

—————>
Вернитесь к вопросу 3

**Карта
переворачивается,
чтобы отразить
последний шаг
Ученика**



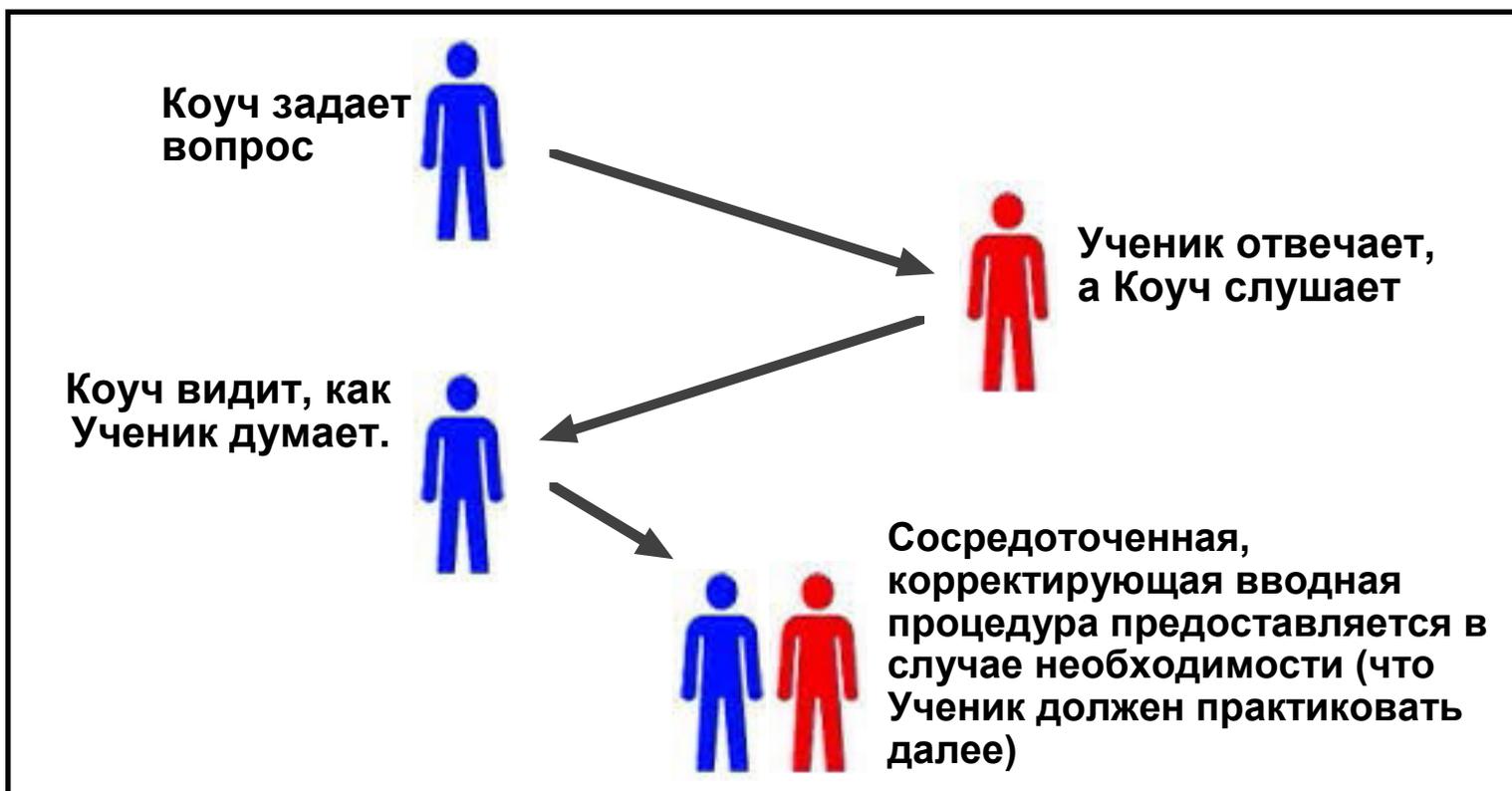
Сила пяти вопросов велика, когда вы знаете, как задать их и как реагировать на ответы, которые вы получаете. Карта представлена в Приложении или на сайте: <http://tinyurl.com/katacard>

ЦЕЛЬ ПЯТИ ВОПРОСОВ

Пять вопросов Ката Коучинга помогают Коучу увидеть то, как Ученик думает.

Работа Коуча заключается в предоставлении корректирующих вводных процедур для обеспечения того, чтобы Ученик выполнял действия (практиковался) согласно научной модели Ката Совершенствования.

Тем не менее, Коуч не может предоставить такие вводные процедуры до тех пор, пока Ученик не скажет или не сделает что-то, что указывает на то, как Ученик думает в настоящее время. Это работает следующим образом:

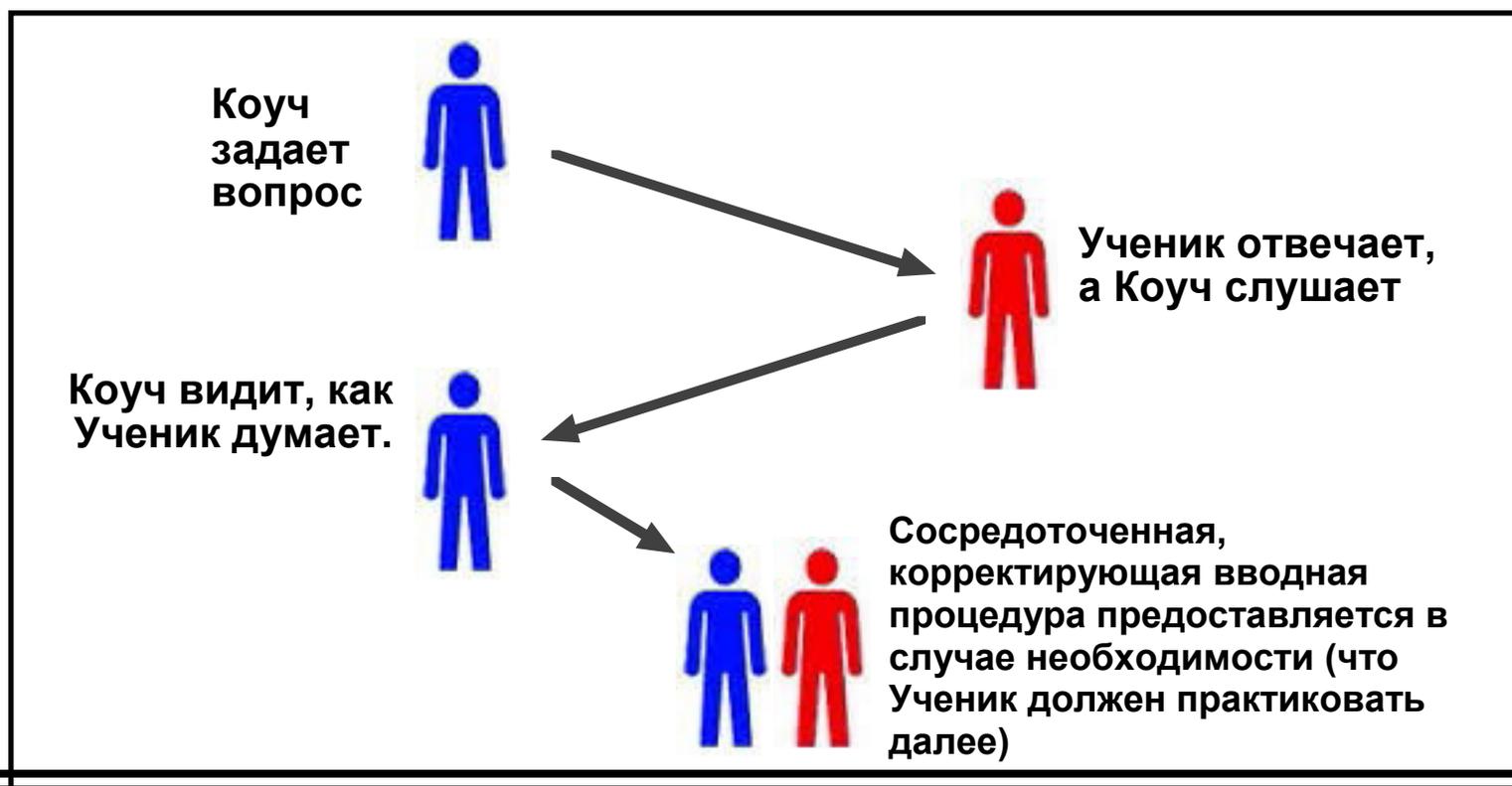




ЭТО ТАКЖЕ КАК В СПОРТЕ И В МУЗЫКЕ

Процесс 5Q похож на тренера по гольфу, который говорит *“Посетите гольф-клуб несколько раз, чтобы я мог видеть, что вы делаете,”* или на учителя музыки, который говорит *“Поиграйте немного, чтобы я посмотрел.”*

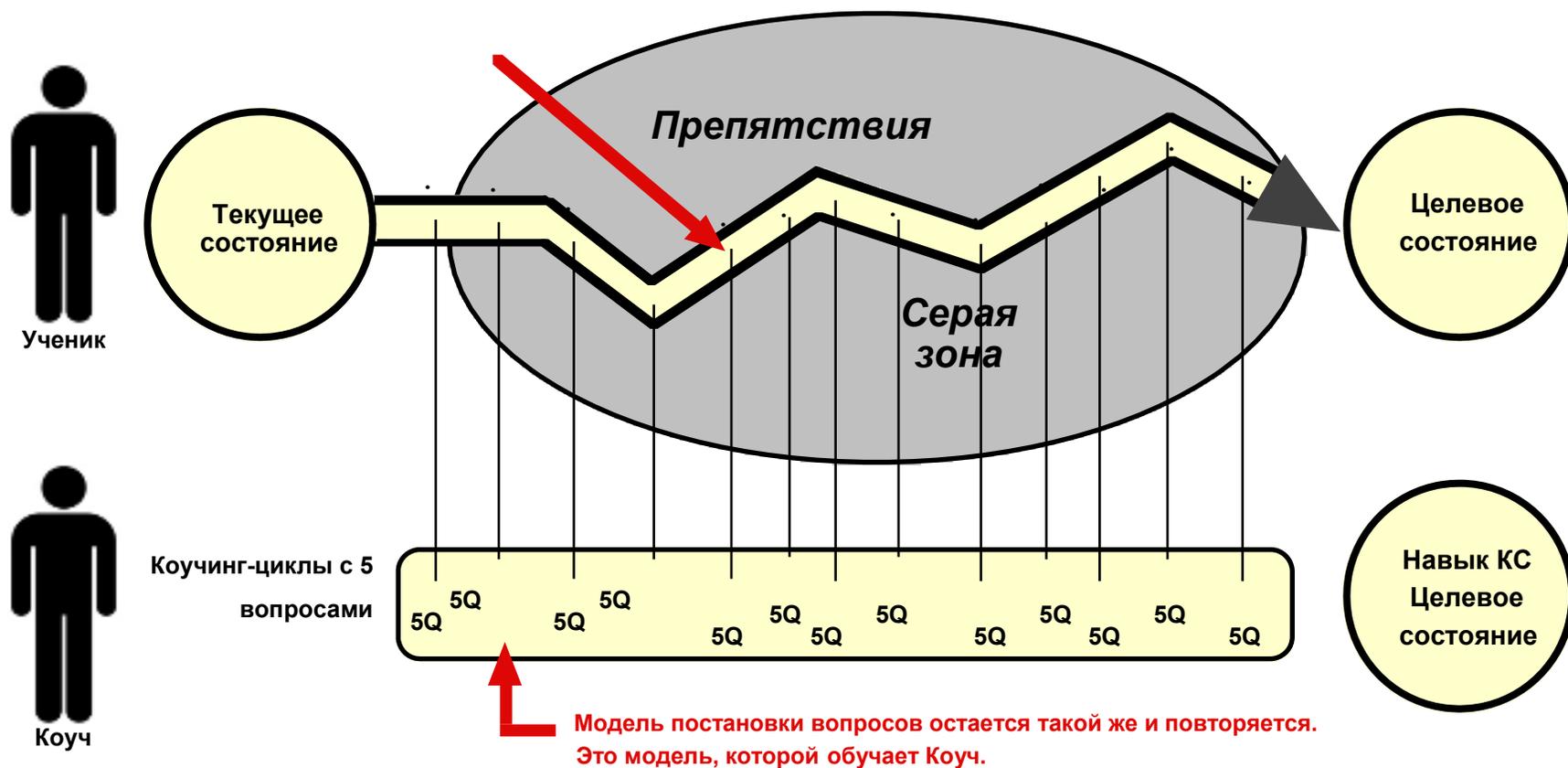
Тем не менее, так как модель Ката Совершенствования является умственным процессом, подход пяти вопросов Ката Коучинга заключается в следующем: *“Я собираюсь задать вам эти вопросы. Как ваш ответ поможет мне понять то, как вы думаете.”*



ПЯТЬ ВОПРОСОВ ПОМОГАЮТ КОУЧУ НАУЧИТЬ СИСТЕМАТИЧЕСКОМУ НАУЧНОМУ СПОСОБУ МЫШЛЕНИЯ

Коуч использует ту же схему опроса в каждом коучинг-цикле

Содержания и препятствия, над которыми Ученик работает, являются ситуационными и изменяются





ОСВОЕНИЕ 5 ВОПРОСОВ КАТА КОУЧИНГА ПОЗВОЛЯЕТ ДОСТИГНУТЬ НЕКОТОРЫХ ВЕЩЕЙ

- Помогает вам определить, находится ли мышление Ученика внутри или за пределами "коридора", установленного моделью Ката Совершенствования.
- Вы сосредотачиваетесь на фактах и данных, на том, что мы знаем, а не только на мнениях
- Вы руководите процессом экспериментирования, в то время, как Ученик сравнивает прогнозируемые и фактические результаты, а также корректирует курс соответственно.
- Вы обучаете систематическому процессу изучения.
- Вы придаете важность и актуальность.

Пять вопросов Ката Коучинга...

--> Должны использоваться на всех уровнях организации. Они держат всех согласно одному и тому же стандарту требования данных из экспериментов для принятия решений.

--> Не требуйте того, чтобы вы знали все ответы, когда вы начинаете. Вы продолжаете действия через эксперименты, при этом каждый основан на том, что вы выучили в предыдущем шаге.

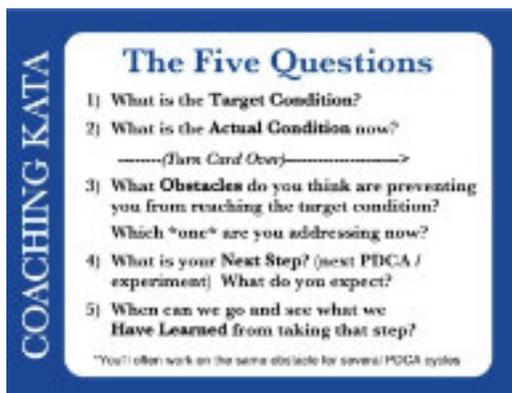
--> Их структуру легко освоить, хотя необходима практика для того, чтобы овладеть ими.

5
вопросов

ПЯТЬ ВОПРОСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ НА ВСЕХ ШАГАХ МОДЕЛИ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

По мере того, как Ученик проходит через четыре шага Ката Совершенствования, пять вопросов Ката Коучинга остаются одинаковыми. Но **Целевое состояние** изменяется.





НЕ ОТСТУПАЙТЕ ОТ СЦЕНАРИЯ 5Q ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ВЫ НЕ УСВОИТЕ ЕГО СТРУКТУРУ

Задавайте вопросы именно так, как они написаны на карточке во время проведения коучинг-цикла. Никакой импровизации до тех пор, пока вы, по крайней мере, не достигните Этапа 2 практики ваших навыков коучинга. Таким образом Ученик получает последовательную версию коучинг-диалога.

Вы можете сначала чувствовать себя неловко при следовании структурированному диалогу, если вы не привыкли к нему. Многие люди считают, что коучинг-диалог - как разговор, но с упором на развитие навыков КС/КК он таковым не является. Он является ^{это} структурированным диалогом с целью эффективного обмена информацией и развития научных навыков и мышления.

Общая ошибка, которую делают начинающие коучи, заключается в отклонении от сценария Пяти вопросов Ката Коучинга. Это уменьшает силу модели, которую вы пытаетесь разработать, как в своем уме и поведении, так и в уме и поведении Ученика. Если Ученик видит, что вы отклоняетесь от основной модели, он также будет стремиться отклоняться от нее; совсем рано, когда они все еще находятся на Этапе 1 своей Ката практики. Это может привести к простому современному мышлению; не к разработке новых навыков и мышления.

Руководство заключается в следовании по сценарию в течение от шести месяцев до года с каждым Учеником. Пусть модель будет понятной, а также станет хорошо-установившейся привычкой для обоих из вас. После того, как вы и ваш Ученик получите последовательный и хорошо развитый процесс, а также поймете "почему" на основании 5 вопросов, вы сможете рассматривать изменение процесса, в случае необходимости.



ВЫ КОНЕЧНО ЖЕ МОЖЕТЕ ЗАДАВАТЬ "УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ"

Кроме вопросов, написанных на карте, вы также можете задавать **уточняющие вопросы**, чтобы исследовать мыслительный процесс Ученика, получить больше информации и найти текущий Порог знаний, в любой точке коучинг-цикла. Уточняющие вопросы помогают вам понять, что происходит в мышлении Ученика, а также помогают вам разработать научное мышление у Ученика.

Уточняющие вопросы не предназначены для руководства или убеждения Ученика. Их цель заключается в том, чтобы помочь Коучу увидеть и понять текущий способ мышления Ученика, таким образом Коуч может развить систематическое, основанное на фактах и данных мышление.

Примером уточняющего вопроса является, *"Не могли бы вы мне показать?"* Направление к процессу фокусировки и наблюдение за тем, о чем Ученик говорит, предоставляет вам факты, выходящие за рамки данных на карте событий.

Проверка реальности ситуации помогает вам понять, как Ученик думает, что направляет ваши следующие входные данные коучинга для Ученика.

Несколько предлагаемых уточняющих вопросов для этапа Выполнения КС представлены в следующей главе.

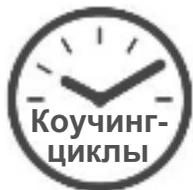
НО БУДЬТЕ ОСТОРОЖНЫМИ, СПРАШИВАЯ “ПОЧЕМУ?”

Сообщество Lean продвигает “вопрос почему пять” в качестве средства для того, чтобы помочь добраться до первопричины проблемы. Это является командной техникой мозгового штурма, а не техникой коучинга.

Если вы спросите Ученика “почему”, вы можете легко чувствовать себя конфронтационно, а не конструктивно, в частности, если вы спрашиваете “почему” несколько раз.

В качестве Коуча, вы задаете вопросы, чтобы помочь себе увидеть текущую модель мышления Ученика, и для этой цели может быть лучше сказать, “Расскажите мне больше о...” или “Не могли бы вы мне показать?”





КОУЧИНГ-ЦИКЛЫ

Главный форум для коучинга

Коучинг-цикл является структурированным диалогом между Коучем и Учеником, который проводится не реже, чем ежедневно, занимая 5 - 20 минут. Это является основным процессом для Коуча для обучения научному мышлению.

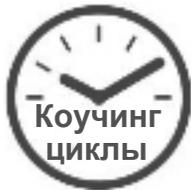


Целью ежедневных коучинг-циклов является обзор процесса решения проблемы и обеспечение его эффективного / научного продолжения.

Коучинг-цикл используется для проведения Ученика через шаги Ката Совершенствования путем предоставления процессуальных вводных данных и курсовых поправок, по мере применения Учеником модели Ката Совершенствования шаг за шагом к сложной, реальной ситуации.

Проблемы не решаются в коучинг-циклах. Это происходит через повторение (экспериментирование) по направлению к Целевому состоянию.

Коучинг-цикл является паузой, т.е. форумом для Тренера и Ученика для отражения на последнем шаге, внесения коррективов в случае необходимости, а планирования следующего шага. Коучинг-циклы дают менеджерам и руководителям структурированный подход для (1) упрощения развития навыков Ката Совершенствования и самоэффективности их Учеников и (2) дальнейшего развития их собственных коучинг-навыков.



КОУЧИНГ-ЦИКЛЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ МОДЕЛИ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

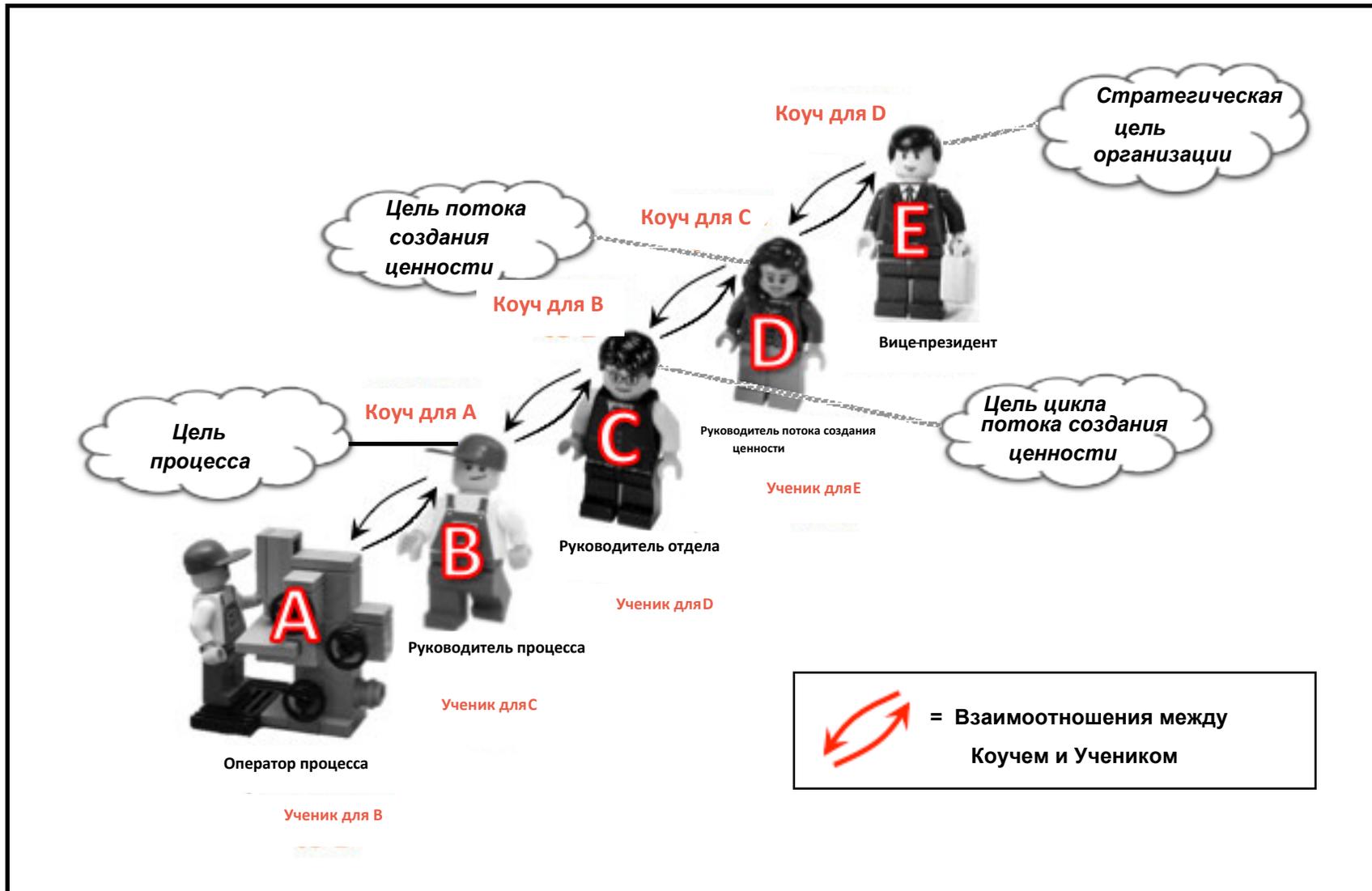
Коучинг-циклы используются для направления Ученика по ступеням применения модели Ката Совершенствования к реальному рабочему процессу. Они являются одним из способов для направления и предоставления обратной связи Ученикам в их практике Ката Совершенствования.

КОУЧИНГ-ЦИКЛЫ ЯВЛЯЮТСЯ ПРЕДМЕТОМ ДЛЯ:

- Оценки текущего статуса:**
 - (a) Мышления Ученика;
 - (b) Процесса, на котором мы фокусируемся.
- Нахождения текущего Порога знаний.**
- Предоставления процедурного руководства:**
 - (a) Помочь ученику достичь успеха в проектировании и достижении реального, измеримого, определенного во времени целевого состояния посредством применения модели Ката Совершенствования.
 - (b) Помочь Ученику усвоить модель Ката Совершенствования путем обучения на практике.
- Практики и совершенствования ваших навыков коучинга.**



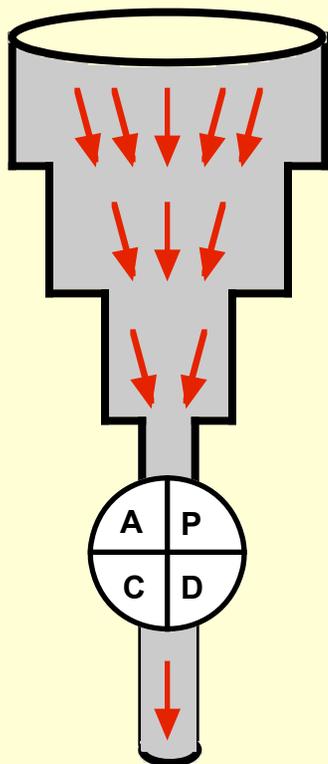
КОУЧИНГ-ЦИКЛЫ ПРОВОДЯТСЯ ВВЕРХ И ВНИЗ ПО ОРГАНИЗАЦИИ



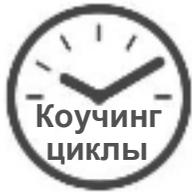


КОУЧИНГ-ЦИКЛЫ ВЫСТРАИВАЮТСЯ ВОКРУГ ПЯТИ ВОПРОСОВ КАТА КОУЧИНГА

Эти пять вопросов = один коучинг-цикл

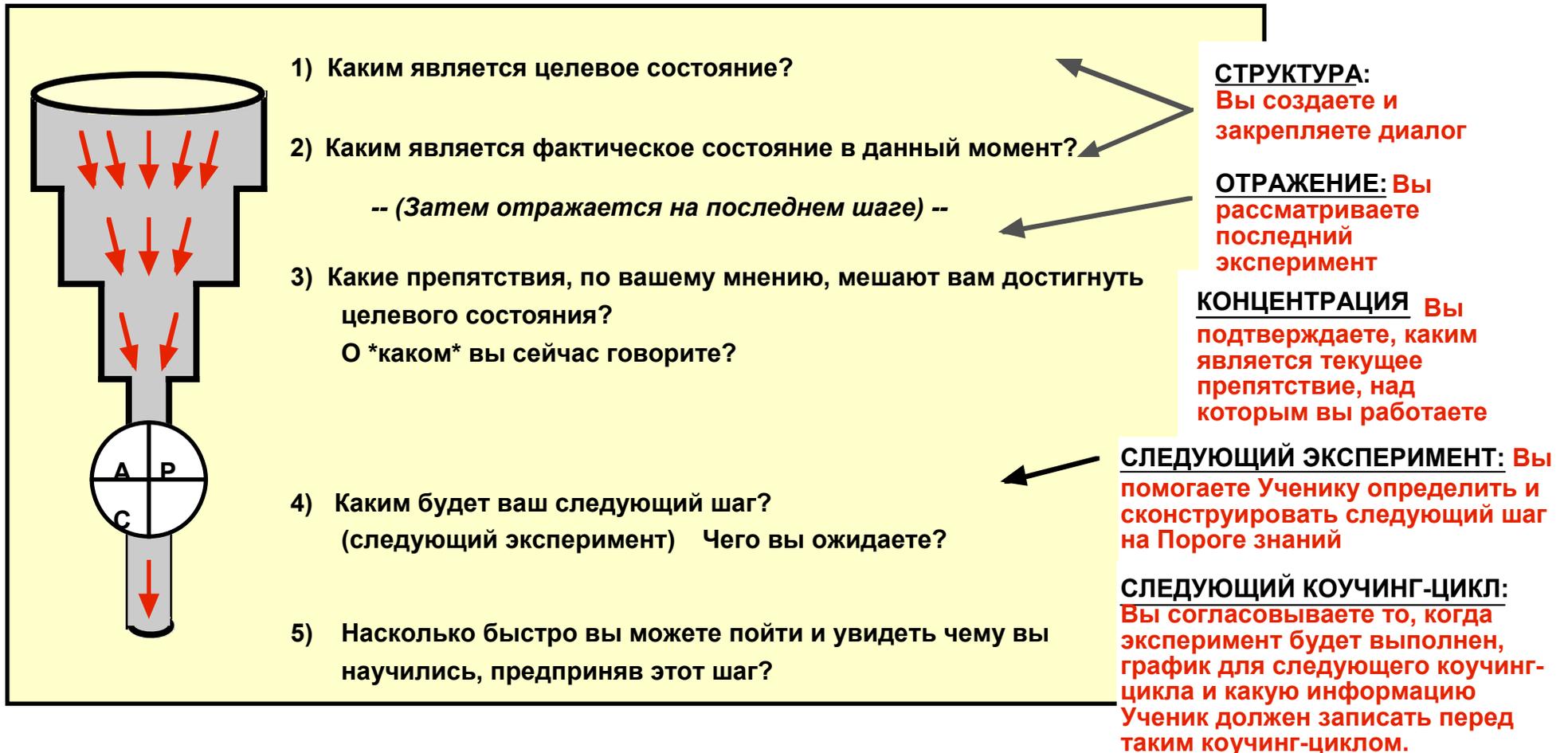


- 1) Каким является целевое состояние?
- 2) Каким является фактическое состояние в данный момент?
-- (Затем отражается на последнем шаге) --
- 3) Какие препятствия, по вашему мнению, мешают вам достигнуть целевого состояния?
Каким именно препятствием вы будете заниматься сейчас?
- 4) Каким будет ваш следующий шаг?
(следующий эксперимент). Чего вы ожидаете?
- 5) Когда мы сможем пойти и увидеть чему вы научились, предприняв этот шаг?

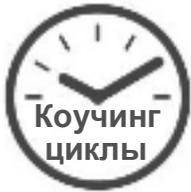


КАЖДЫЙ КОУЧИНГ-ЦИКЛ ДОЛЖЕН ПРИВЕСТИ К ЭКСПЕРИМЕНТУ* (СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ)

Определите Порог знаний и проведите последний эксперимент в нем, чтобы видеть за пределами этой точки с фактами и данными

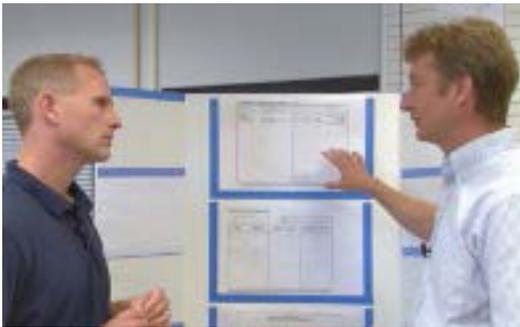


*(Помните, эксперимент является опытом обучения, который не обязательно включает внесение изменений. Например, последующий анализ или просмотр определяется как эксперимент.)



МОДЕЛЬ КОУЧИНГ-ЦИКЛА

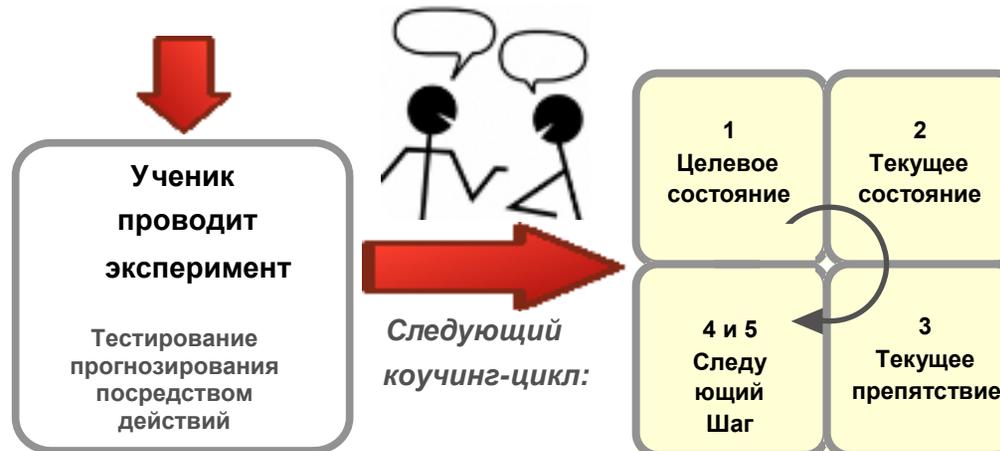
Соответствует пяти вопросам Ката Коучинга



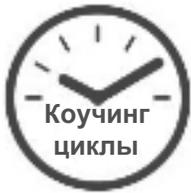
Отражение:

- Что согласно вашему плану является вашим последним шагом?
- Чего вы Ожидаете?
- Что на самом деле случилось?
- Что вы выучили?

Пять вопросов Ката Коучинга соответствуют научной модели мышления и действия и предоставляют структурированный практический процесс как для Коуча, так и для Ученика.



На основе графика Дона Кларка



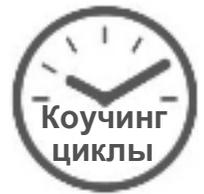
ДЕРЖИТЕ КАРТУ С ПЯТЬЮ ВОПРОСАМИ В РУКАХ ВО ВРЕМЯ КОУЧИНГ-ЦИКЛА



- Карта является вашим сценарием для проведения коучинг-циклов.
- Карта помогает вам приобрести привычку коучинг-модели, в частности на Этапе 1 вашего коучинг-цикла.
- В каждом коучинг-цикле вы зададите все вопросы, указанные на лицевой и обратной стороне карты, по одному за раз.
- **Вы учитесь Ученика систематическому, научному способу мышления используя ту же модель распроса в каждом коучинг-цикле.**
- Убедитесь, что у ученика также имеется карта с пятью вопросами. Коучинг-циклы не являются упражнением типа "Попался!".

Карта 5Q представлена в приложении или на сайте:
<http://tinyurl.com/katacard>

КОУЧИНГ-ЦИКЛЫ - ДВА ЭТАПА



Ученик



Деятельность Коуча:

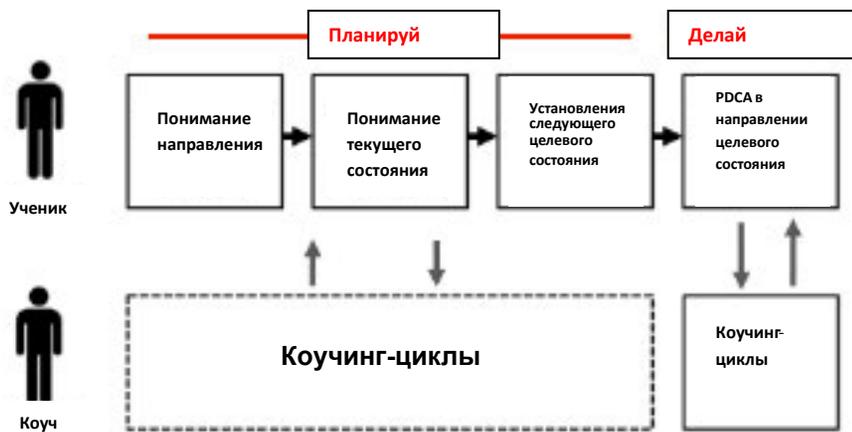
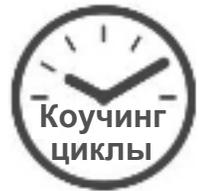


на ЭТАПЕ ПЛАНИРОВАНИЯ КС, перед установкой Целевого состояния:

Они являются ежедневными, межличностными коучинг-циклами, проводимыми по мере того, как Ученик проходит первые три этапа Ката Совершенствования. Коуч проводит Ученика через процедуры КС для понимания направления, понимания текущего состояния и установления следующего целевого состояния используя Пять вопросов Ката Коучинга.

На ЭТАПЕ ПЛАНИРОВАНИЯ КС, после установки Целевого состояния:

Они являются ежедневными, межличностными коучинг-циклами, проводимыми по мере того, как Ученик проходит четвертый этап Ката Совершенствования. Коуч проводит Ученика через процедуру для движения по направлению к установленному целевому состоянию при этом открыто задавая Пять вопросов Ката Коучинга.

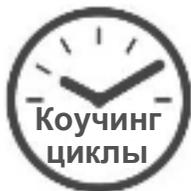


КОУЧИНГ-ЦИКЛЫ В ЭТАП **ПЛАНИРОВАНИЯ** КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Важным критерием прогресса Ученика является то, насколько хорошо он может "Понять направление", "Понять текущее состояние" и "Установить следующее целевое состояние" на этапе ПЛАНИРОВАНИЯ Ката Совершенствования. Уделяя время и направляясь для получения перспективы и понимания того, что эти три шага предоставляют, является жизненно-важным основанием для этапа ПЛАНИРОВАНИЯ. Одной из самых распространенных ошибок является попытка перейти к этапу Выполнения слушком быстро, перед тем как у нас появится шанс проанализировать и узнать больше о ситуации.

Интересно, что Ученик может в сумме получить больше повторений процессов КС на этапе выполнения для опережающего анализа и планирования, и следовательно, он может разработать уклон в сторону этапа выполнения. Хороший коучинг на этапе планирования является важным для предотвращения того, чтобы Ученик развивал привычку слишком поспешного стремления через этот этап к движению вперед на основе его предубеждений.

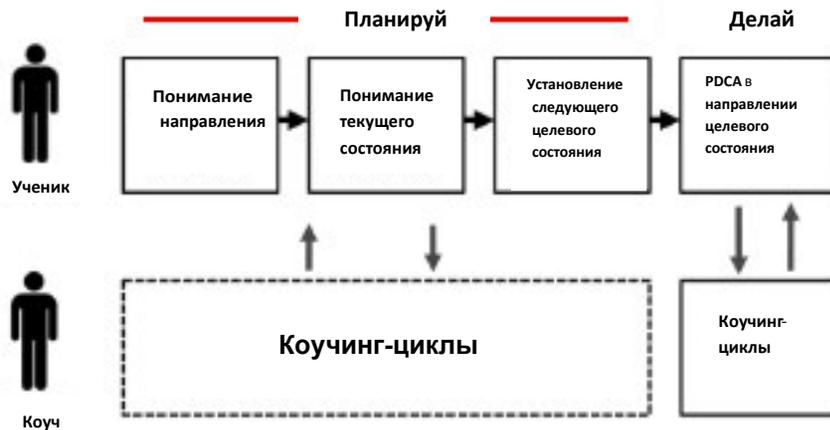
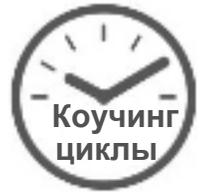
Независимо от того, правильно ли Ученик выполняет предварительную работу на этапе планирования, это является показателем его опыта в качестве практикующего Ката Совершенствования, а также ваших навыков в качестве Коуча. **Отметьте, что хороший коучинг на этапе планирования может быть более сложным на этапе выполнения, так как существует множество процессов, которые следует изучить.**



5 ВОПРОСОВ НА ЭТАПЕ ПЛАНИРОВАНИЯ

В коучинг-циклах на этапе планирования Коуч должен решить, насколько открыто задать Пять вопросов. После того, как Ученик станет более опытным, вы можете задать Пять вопросов на любом этапе Ката Совершенствования, и это будет иметь смысл. В случае начинающего Ученика на этапе планирования вы можете использовать Пять вопросов Ката Совершенствования в качестве внутреннего руководства для самого себя. Например:

ШАГ 1 КС: Целевое состояние = Ученик понимает вызов		
Пять вопросов	Что говорит Коуч	Что может сказать УЧЕНИК
<p>Q1) Каким является Целевое состояние?</p>	<p>"На каком шаге Ката Совершенствования мы находимся? Каким является текущее целевое состояние?"</p>	<p>"Понимание направления."</p>
<p>Q1) Каким является фактическое состояние сейчас?</p>	<p>Каким является фактическое состояние в данный момент? Что нам известно до сих пор?"</p>	<p>"Я знаю, что наша цель состоит в 10% экономии затрат."</p>
<p>Q3) Какие препятствия, по вашему мнению, мешают вам достигнуть целевого состояния? Каким именно препятствием вы будете заниматься сейчас?</p>	<p>"Итак, это просто метрика, а не проблема. Откуда проблема должна исходить?"</p>	<p>"Я не уверен. А наши руководители?"</p> <p><i>(Примечание: Это является порогом знаний в нашем коучинг-цикле)</i></p>
<p>Q4) Каким будет ваш следующий шаг? Чего вы ожидаете?</p>	<p>"Проблема исходит от уровня над вами и часто происходит из схемы потока создания ценности будущего состояния. Кто несет ответственность за схему потока создания ценности будущего состояния."</p>	<p>"Том Смит. Я могу встретиться с ним, чтобы узнать больше о конструкции нашего потока создания ценности и что это означает для моего процесса."</p>
<p>Q5) Когда мы сможем пойти и увидеть чему вы научились, предприняв этот шаг?</p>	<p>"Замечательно, насколько быстро вы можете пойти и увидеть чему вы научились, предприняв этот шаг?"</p>	<p>"В этот раз я должен получить информацию завтра."</p>



КОУЧИНГ-ЦИКЛЫ НА ЭТАПЕ **ВЫПОЛНЕНИЯ** КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

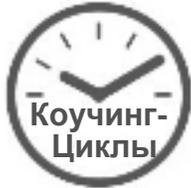
Этап выполнения Ката Совершенствования обладает наиболее последовательно-структурированными процессами для Ученика. Здесь Коуч должен задать Пять вопросов Ката Коучинга в каждом коучинг-цикле именно так, как они написаны на карте.

Это этап, в котором модель научного мышления и действие стремится приобрести смысл для Ученика, посредством ежедневной практики простого, повторяющегося, научного цикла. Понимание ценности модели Ката Совершенствования и развитие склонности к его применению к любой цели, как правило, происходит здесь.



В следующей главе представлены пошаговые инструкции для проведения коучинг-цикла на этапе выполнения.

ПЛАНИРУЙТЕ КОУЧИНГ-ЦИКЛЫ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ



Коучинг-циклы обычно занимают 5-20 минут. Если они занимают больше времени, это может указывать на недостаток в коучинге.

Для каждого из ваших Учеников запланируйте регулярный коучинг-цикл в установленное время ближе к началу рабочего дня. Первый коучинг-цикл должен происходить в начале дня так, чтобы Ученик смог выполнить следующий шаг в этот же день, если возможно.

Компании, которые используют коучинг-циклы часто имеют "Временную зону Ката" (например, в промежутке между 9:00 и 11:00) в течение которой руководители не рассылают электронные письма, не проводят собрания и не делают телефонные звонки.



После утреннего коучинг-цикла Коуч и Ученик могут провести несколько коучинг-циклов в этот день, если необходимо, так как шаги Ученика и преследование должно быть настолько быстрым, насколько это возможно.

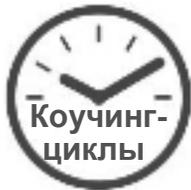
Кроме коучинг-цикла вы также можете решить сопровождать Ученика в принятии следующего шага, наблюдать за Учеником в действии и предоставить дополнительное обучение.

В ОТНОШЕНИИ НОВИЧКОВ, ПОСТАРАЙТЕСЬ ПРОВОДИТЬ КОУЧИНГ-ЦИКЛ ВСЯКИЙ РАЗ, КОГДА УЧЕНИК ПРЕДПРИНИМАЕТ ШАГ

Коучинг-цикл и любой корректирующий ввод должен производиться настолько быстро, насколько это возможно, после того, как Ученик предпримет шаг.

По мере того, как Ученик будет становиться опытным, вы можете снижать частоту.





КОУЧИНГ-ЦИКЛ ОБЫЧНО ДОЛЖЕН ДЛИТЬСЯ ОТ 5 ДО 20 МИНУТ



С практикой вы должны быть способными провести большинство коучинг-циклов с Пятью вопросами за 5-20 минут.

Это занимает всего 5-20 минут, так как коучинг-цикл подразумевает обзор процесса экспериментирования, а не обсуждением самого эксперимента. На вопросы на пороге знаний не следует отвечать посредством обсуждения и диалога в коучинг-цикле, но через эксперименты в коучинг-циклах.

Ученик разрабатывает ответы на Пороге знаний путем проведения экспериментов между коучинг-циклами. Сам по себе коучинг-цикл подразумевает рассмотрение последнего эксперимента и планирование следующего эксперимента.

ЗАЧЕМ ПЛАНИРОВАТЬ КОУЧИНГ-ЦИКЛЫ КАЖДЫЙ ДЕНЬ?

ДЛЯ КОУЧА:

--> Начинающему коучу нужна частая практика. Вы практикуетесь для разработки и улучшения ваших коучинг-навыков.

--> Запланированный коучинг-цикл является пуском для Коуча для выполнения поведения коучинг-цикла.

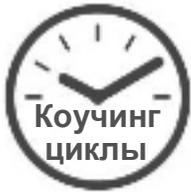
--> Быть последовательным в обеспечении обратной связи с Учеником.



ДЛЯ УЧЕНИКА:

--> Обучение только раз за несколько дней будет означать, что Ученик имеет слишком много времени между тренировками для развития навыков и мышления Ката Совершенствования. Короткая, частая практика лучше для Ученика в развитии новых и эффективных привычек.

--> Вы учите Ученика проведению простых, быстрых и частых экспериментов в направлении целевого состояния. Если коучинг-циклы являются редкими, то шаги Ученика будут становиться слишком большими.



ВЫПОЛНЕНИЕ КОУЧИНГ-ЦИКЛОВ В КАРТЕ СОБЫТИЙ УЧЕНИКА

Как можно ближе к процессу

Целевое состояние

Текущее состояние

Запись циклов PDCA

Focus Process: *Dominus Pattern*

Challenge: *...*

Target Condition

Achieve by:

Current Condition

PDCA Cycles Record

Ученик
Использует запись циклов PDCA

Коуч
Задает пять вопросов

Второй Коуч



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАРТЫ СОБЫТИЙ УЧЕНИКА

Карта событий ученика является инструментом для поддержки практики процессов Ката Совершенствования и Ката Коучинга. После выполнения некоторых коучинг-циклов, планирование и информация в карте событий должна вытекать естественно с последовательностью из Пять вопросов Ката Коучинга.

Ученику принадлежит карта событий и только он должен обновлять ее, а не Коуч. Перед началом следующего Коучинг-цикла, Ученик должен обновить карту событий на основании последующего эксперимента.

Ученик знает Пять вопросов, которые будут задаваться (многие пользователи указывают 5 вопросов в карте событий). Поэтому коучинг-цикл не является упражнением типа "Попался!", и не свободным разговором, а структурированным диалогом, разработанным в качестве обмена информацией, который позволяет Коучу различить, к чему коучинг Ученика должен привести далее.

Поощрение Ученика к аккуратному ведению карты событий, охвату всех ключевых деталей, но в простом, организованном формате, соответствующем Пяти вопросам Ката Коучинга. Обновление карты событий является важным для развития чувства собственности Ученика в отношении целевого состояния, а также процесса экспериментирования в отношении него.

Подробности должны часто изменяться или дополняться во время диалога с Пятью вопросами и узнавания подробностей. В этих случаях Ученик должен обновлять карту событий напрямую; во время коучинг-цикла. (Храните карандаш и резинку возле карты событий).



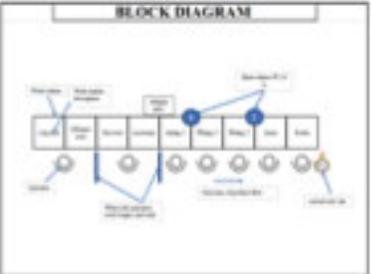
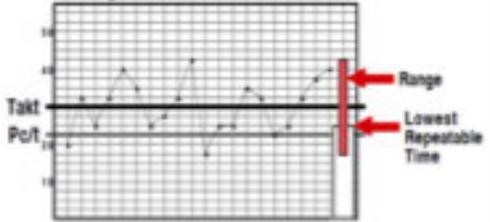
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КАРТЫ СОБЫТИЙ УЧЕНИКА

- Пусть Ученик записывает. Записи соединяют вопрос, который вы задаете, с четким ответом от Ученика, и поощряет Ученика к охвату необходимой информации в письменной форме на карте событий перед коучинг-циклом.

- При ответе на вопросы Ката Коучинга, попросите Ученика прочесть только то, что он написал в карте событий, а затем молчать. Например, Ученик должен просто прочесть, что он написал в Записи циклов PDCA, а затем просто ждать. Это приводит к двум результатам:
 - 1) Это позволяет Коучу переварить информацию, а затем добавить уточняющие вопросы, в случае необходимости.
 - 2) Это учит Ученика подготовке к коучинг-циклу, при этом необходимая информация записывается в формах карты событий заранее. Это позволяет предотвратить Ученика от устного составления ответов во время диалога коучинг-цикла.

Эта тактика может сначала показаться слишком механической. По мере привыкания к ней, вы найдете, что она избегает многоречивых объяснений и переносит коучинг-цикл к сути вопроса. Это помогает сохранять каждый коучинг-цикл кратким и сфокусированным на соответствующих фактах и данных.

ГДЕ ФОРМЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В КАРТЕ СОБЫТИЙ УЧЕНИКА

<p>Процесс:</p>	<p>Вызов</p>																																					
<p>Целевое состояние: <i>Дата достижения</i></p> <div data-bbox="79 505 569 831"> <p>TARGET CONDITION <small>achieve by date</small></p> <p>Process: Challenge:</p> <p>DESCRIPTION OF PROCESS STEPS, SEQUENCE & TIMES</p> <hr/> <p>OTHER PROCESS CHANGING TRENDS</p> <hr/> <p>PROCESS METRICS</p> <hr/> <p>OUTCOME METRICS</p> </div>	<p><i>Текущее состояние сейчас</i></p> <div data-bbox="604 467 1094 803"> <p>CURRENT CONDITION <small>Process Data / Outcome Data</small></p> <p><small>Process</small> <small>Challenge</small></p> <p>1. Takt time</p> <p>2. # of Shifts</p> <p><small>Process steps, Sequence, Times</small></p> <p>3. Batch Size - Where WIP</p> <p>4. # of Operators</p> <p>5. Lead cycle fluctuation</p> <p>Other Observations about the current system</p> <p>6. Equipment Capacity</p> <p>7. # of Operators substituted</p> <p>8. Actual output - shift</p> <p>9. Overtime</p> </div>	<p><i>Запись цикла в PD CA</i></p> <div data-bbox="1144 483 1619 803"> <table border="1"> <thead> <tr> <th>DATE</th> <th>TIME</th> <th>PROBLEM</th> <th>PROPOSED</th> <th>WHAT HAPPENED?</th> <th>WHAT WE LEARNED</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>Even, Step & Metric: "What do you expect?"</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div>	DATE	TIME	PROBLEM	PROPOSED	WHAT HAPPENED?	WHAT WE LEARNED			Even, Step & Metric: "What do you expect?"																											
DATE	TIME	PROBLEM	PROPOSED	WHAT HAPPENED?	WHAT WE LEARNED																																	
		Even, Step & Metric: "What do you expect?"																																				
	<p>BLOCK DIAGRAM</p>  <p>Exit Cycles</p> 	<p>Список препятствий</p> <div data-bbox="1144 971 1619 1344"> <p>Obstacle Parking Lot</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ </div>																																				

The Five Questions

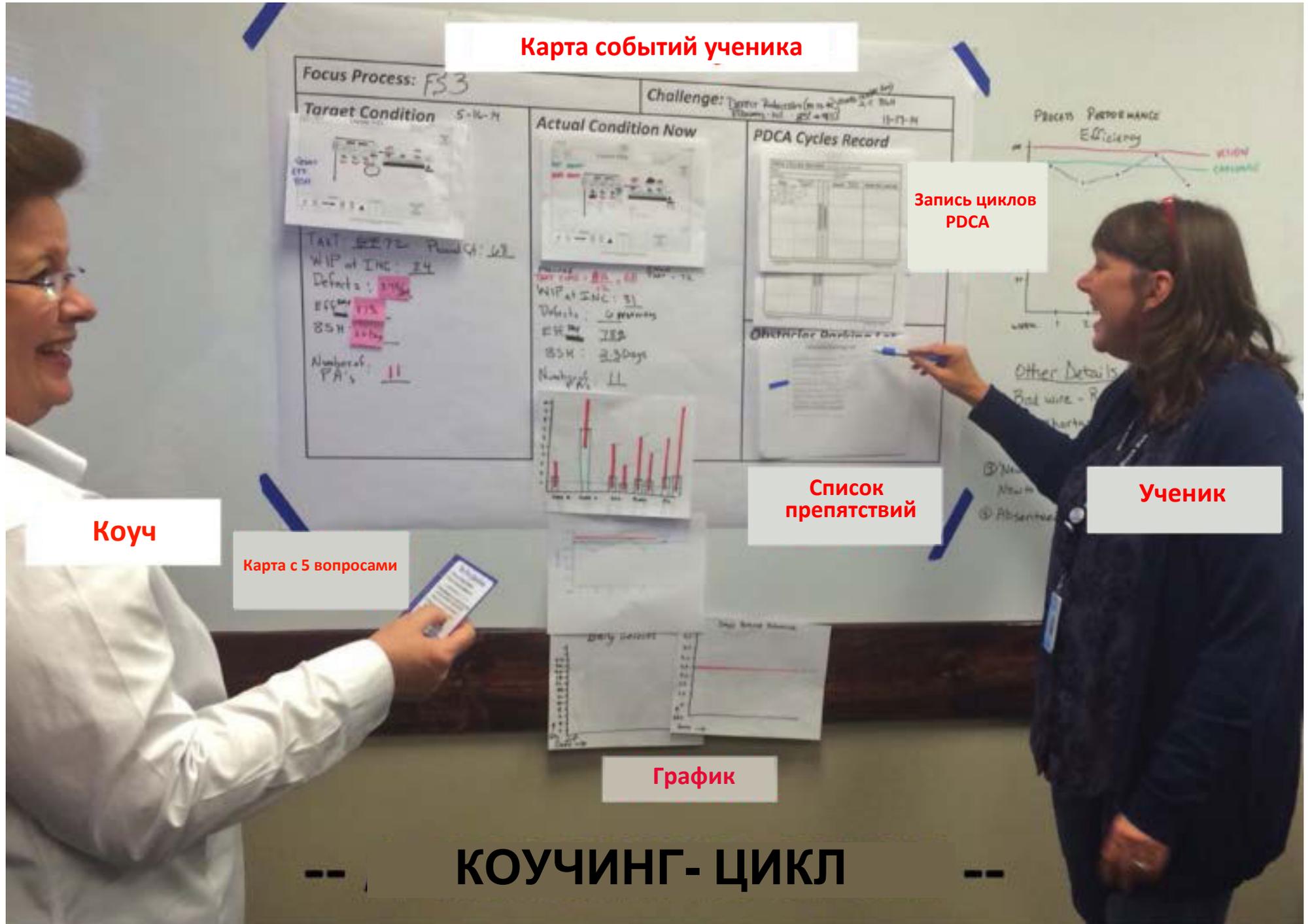
- 1) What is the **Target Condition**?
- 2) What is the **Actual Condition** now?
—(Time Card/Over)—>
- 3) What **Obstacles** do you think are preventing you from reaching the target condition?
Which "over" are you addressing now?
- 4) What is your **Next Step**? (next PDCA / experiment) What do you expect?
- 5) Where can we go and see what we have learned from taking that step?
*Must often work on the same obstacle for several PDCA cycles

Reflect on the Last Step Taken
Because you don't actually know what the result of a step will be!

- 1) What was your **Last Step**?
- 2) What did you **Expect**?
- 3) What **Actually Happened**?
- 4) What did you **Learn**?

Return →

Карта событий ученика



Коуч

Карта с 5 вопросами

Запись циклов PDCA

Список препятствий

Ученик

График

КОУЧИНГ-ЦИКЛ



В каждом коучинг-цикле следите за Порогом знаний Ученика

*Нахождение текущего порога
знаний и планирование
следующего эксперимента в
нем является ключевым
элементом коучинг-цикла*

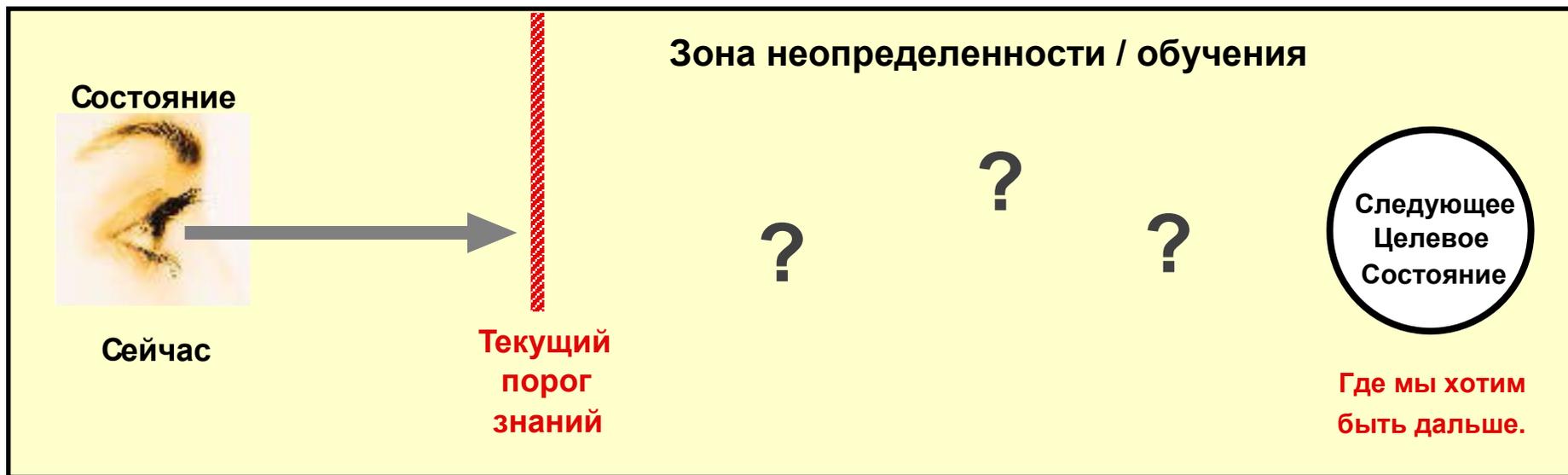




ТЕКУЩИЙ ПОРОГ ЗНАНИЙ ЯВЛЯЕТСЯ МЕСТОМ, В КОТОРОМ У УЧЕНИКА НЕТ ФАКТОВ ИЛИ ДАННЫХ, И ОН НАЧИНАЕТ ПРЕДПОЛАГАТЬ

Пример: *Вы на самом деле не знаете, какой будет погода завтра.*

Пример: *Вы планируете шаг, но вы на самом деле не знаете, каким будет результат такого шага.*



Порог знаний присутствует в каждом коучинг-цикле.

Когда вы достигаете порога знаний, планируйте следующий эксперимент!



ПРИЗНАНИЕ ПОРОГА ЗНАНИЙ

Это может оказаться сложным для обнаружения начинающими коучами, так как ученик не решается сказать "Я не знаю"



В любой момент обращения с Пятью вопросами вы можете заметить, что порог знаний был достигнут. Разработайте для него слух.

Когда ученик начинает использовать неточные слова, такие как...

***"Я думаю" - "возможно" - "может быть" - "может" - "скорее всего"
"чтож..." - "в среднем" - "давайте снизим/увеличим это на 50%"***

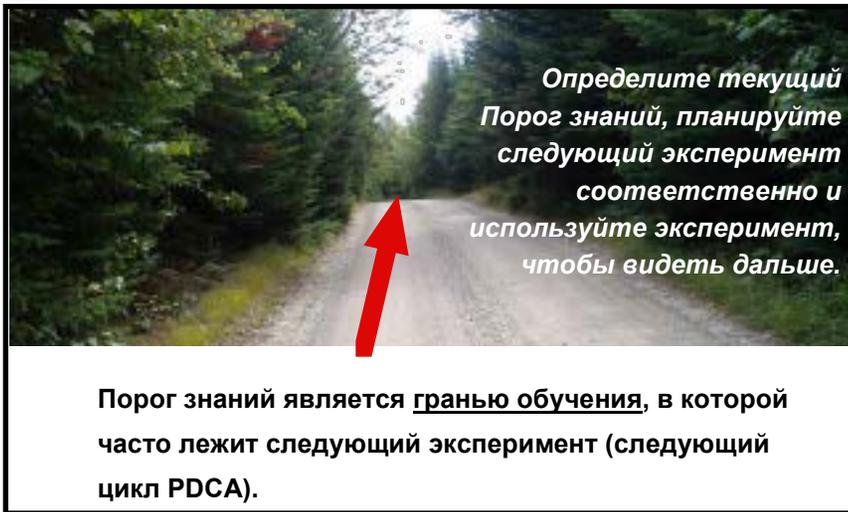
...это является признаком порога знаний. Ученик перешел от фактов и данных к догадкам.

Самоуверенность также может быть признаком порога знаний.



КАК ОБРАЩАТЬСЯ С ПОРОГОМ ЗНАНИЙ

Это является важным мышлением и поведением в Ката Коучинге



Двумя основными моментами, которые следует запомнить будучи Коучем, являются: (А) всегда существует порог знаний, и (В) порог знаний не является проблемой. И напротив, это то, чего мы ищем по мере стремления к Целевому состоянию. Это говорит нам о том, что нам следует изучить и над чем нам следует работать далее.

Это является важным моментом для обучения Ученика тому, что означает думать и действовать научно.

ЧТО ДЕЛАТЬ

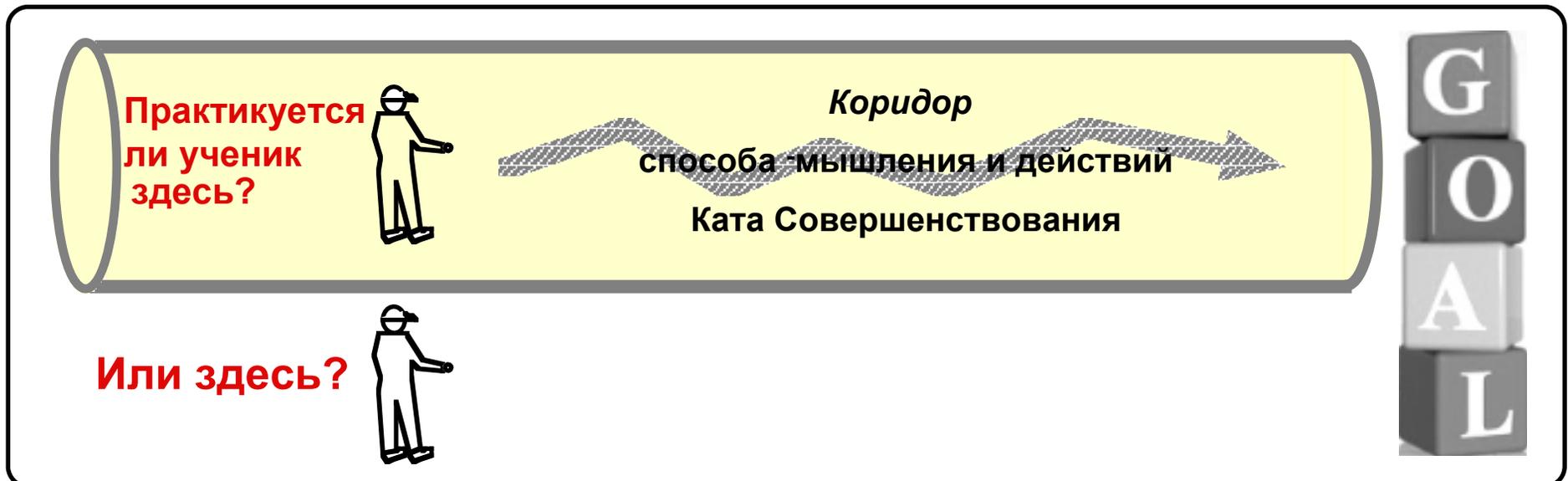
- Поздравляем, вы нашли это! Сосредоточьте ваш коучинг-цикл и ваш коучинг-вклад здесь. Используйте выслушивание неточных слов от Ученика в качестве сигнала для задавания уточняющих вопросов и для того, чтобы идти и наблюдать.
- Ученик не должен пытаться выйти за рамки порога знаний с помощью гипотезы. Учите ученика видеть дальше путем экспериментирования. Не размышляйте о том, что находится за пределами порога знаний. Вместо этого размышляйте о том, как проводить следующий эксперимент.
Спросите: "Что нам нужно сейчас выучить?" "Как мы это испытаем?" "Как мы это измерим?"
- В рамках модели из 5 вопросов, дайте Ученику установить и провести следующий эксперимент, затем проведите другой коучинг-цикл. Ученик должен использовать Запись циклов PDCA.



ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОТЗЫВА УЧЕНИКУ

Эффективность коучинга Коуча и обучения Ученика зависит от выполнения Коучем каких-либо действий с ответами Ученика (когда эти ответы не совпадают с мышлением и моделями, установленными Ката Совершенствованием), способом, который оставляет Ученика с более богатым и отработанным пониманием, нежели у него ранее было.

Коуч выполняет эти действия путем определения того, практикуется ли Ученик в рамках "коридора" мышления и действия, установленного моделью Ката Совершенствования, и введения сфокусированных практических корректировок по мере необходимости. Работа Коуча заключается в обеспечении того, чтобы Ученик следовал хорошей процедуре по мере работы в направлении следующего целевого состояния.





Напоминание:

Целью коучинга является это...

**Помощь Ученику в изучении
модели Ката Совершенствования**



Не это...

Проверка и соответствие





УЧЕНИКУ НУЖНА ВАША ПОДДЕРЖКА

Ученикам-новичкам нужен опыт Коуча и поддерживающий отзыв для того, чтобы чувствовать себя комфортно и умело с работой в неопределенной "зоне обучения".

Норма во многих
организациях



Вы стараетесь развивать
исследовательское мышление путем коучинга Ученика
в практике модели Ката Совершенствования.



Коучинг по Ката Совершенствования не подразумевает критику и контроль. Допуск множества неудачных экспериментов является важным для научной работы и обучения. Коуч должен понимать это для того, чтобы быть принятым Учеником в качестве учителя.



К ЧЕМУ ГОТОВ УЧЕНИК?

Одна из основных обязанностей Коуча по КС заключается в том, чтобы чувствовать, к чему далее готов Ученик, а также адаптации отзывов и практики соответственно. В частности, задача Коуча заключается в том, чтобы Ученик периодически испытывал положительные эмоции во время практики. Умственная наука показывает, что если мы практикуем, но не проявляем энтузиазма в этом, то новые модели не будут выучиваться, независимо от того, сколько мы практикуемся.

Это не означает, что Ученик должен быть в восторге с самого начала или все время. Но Коуч должен обеспечить, чтобы Ученик периодически чувствовал прогресс и успех.

Коуч пытается помочь Ученику развить новые навыки мышления. Это требует баланса между прохождением структурированных практических процессов модели Ката Совершенствования и наличием у Ученика положительных эмоций. С одной стороны, бездумное повторение процессов учеником обычно не способно произвести положительные ощущения о практике.

С другой стороны, отказ от практических процессов означает, что Ученик вряд ли изменит свои существующие умственные привычки.

Таким образом, в каждом коучинг-цикле Коуч должен оценивать то к чему Ученик готов далее, и производить соответствующие корректировки. Коуч знает модель мышления, которую он пытается передать, но каждый Ученик "получит ее" через некоторый другой путь практики. Коуч должен быть достаточно опытным для того, чтобы видеть и обращаться с такой изменчивостью его Учеников.



КАК КОУЧ МОЖЕТ СКАЗАТЬ, КАК ДУМАЕТ УЧЕНИК?

Путем наблюдения, вопросов и выслушивания!

Коуч задает вопросы не для направления Ученика к определенному решению (Хотя Ученик может так иногда чувствовать), но для того, чтобы (1) понять, как Ученик думает и работает, и (2) найти текущий Порог знаний.

Коуч, как правило, обычно не должен быть направляющим в отношении того, над чем Ученик работает. Это происходит из итерационного процесса экспериментирования, и ни Коуч, ни Ученик заранее не знают, какие решения приведут к целевому состоянию. Тем не менее, Коуч может быть направляющим в отношении того, как Ученик должен поступить.

В частности, после наблюдения за Учеником и выслушивания ответов Ученика на вопросы, вы можете быть направляющим в отношении следующего процедурного шага. Это производится для обучения желаемой модели и для размещения Ученика в коридоре Ката Совершенствования.

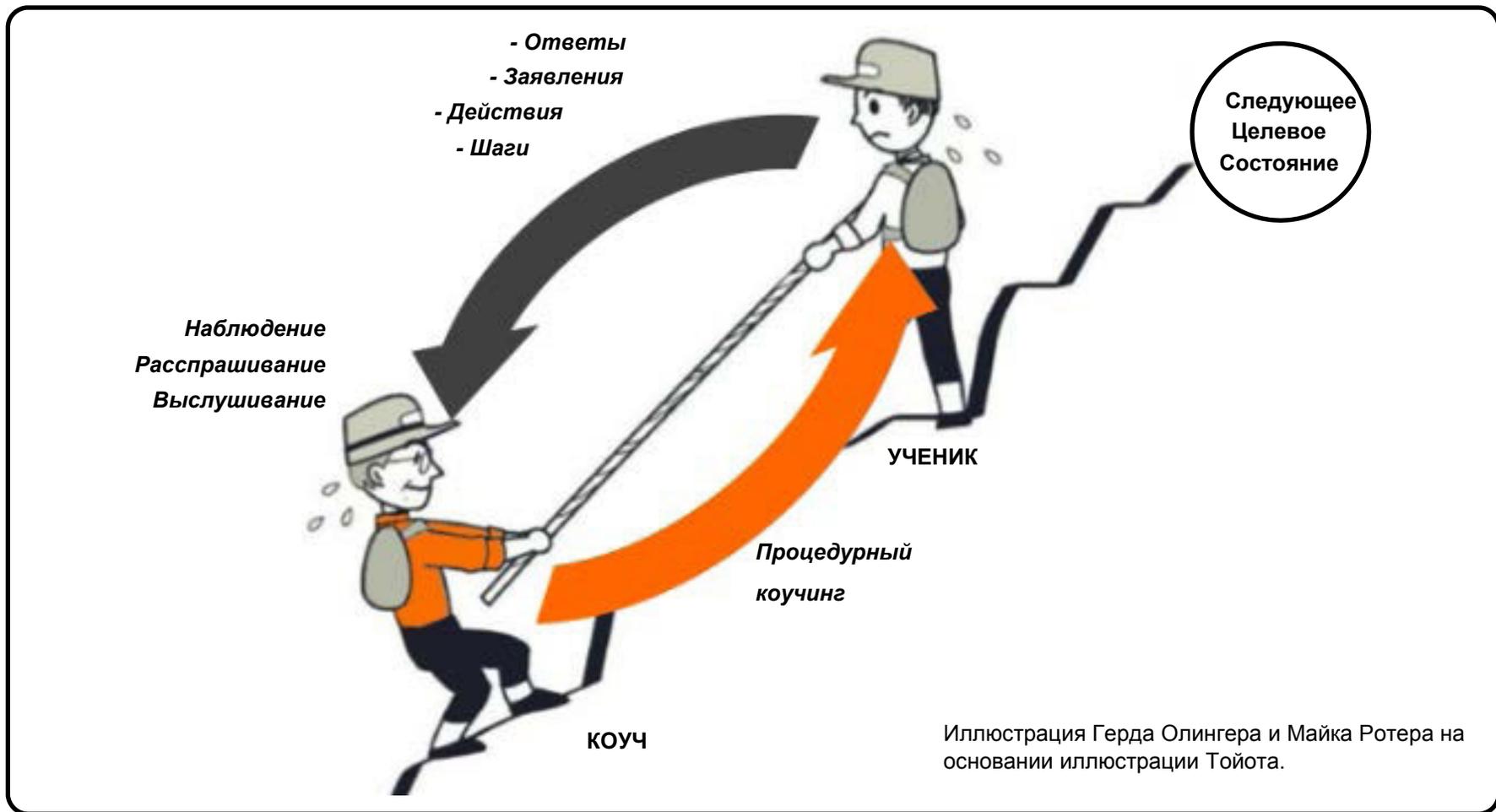
Коучинг в отношении навыков включает нечто большее, чем задавание вопросов. Коуч беспокоится за Ученика, практикующего правильную процедуру Ката Совершенствования, и часто будет предоставлять целевые процедурные ресурсы. Способность судить о процессе Ученика и предоставить подходящий отзыв является тем, почему Коуч должен обладать личным опытом применения модели Ката Совершенствования.



КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Взаимная зависимость Коуча и Ученика

Ученик выполняет ЧТО путем выполнения шагов и проведения экспериментов



Коуч обучает "КАК" процедуры Ката Совершенствования



ЭТО МОДЕЛЬ КОУЧИНГА ТИПА "СМОТРЕТЬ-СРАВНИВАТЬ-УЧИТЬ"

- 1** СМОТРЕТЬ - Пытаться понять, как Ученик думает
(Коуч находится в режиме наблюдения/расспрашивания/выслушивания)
- 2** СРАВНИВАТЬ - Сравните это с желаемой моделью, "коридором", установленным Ката-совершенствованием.
(Коуч находится в режиме суждения)
- 3** УЧИТЬ - Вводить корректировки в курс, в случае необходимости
(Коуч находится в режиме обучения или руководства)



Модель **ВИДЕТЬ-СРАВНИВАТЬ-УЧИТЬ**
можно повторять
несколько раз в рамках
одного коучинг-цикла

СПРОСИТЕ СЕБЯ:



1

Как кажется думает Ученик?

Наблюдайте, спрашивайте и слушайте.

2

Какую модель *мышления* я хочу увидеть в данный момент?

Подумайте о модели Ката Совершенствования исходя из вашего опыта ее применения.

3

Нужна ли корректировка курса? Какую модель поведения в Ката Совершенствовании я бы хотел чтобы Ученик практиковал далее?

Произведите корректировку в данный момент или пусть Ученик потерпит неудачу, а затем проинструктируйте его.



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОТЗЫВА УЧЕНИКУ НА ЭТАПЕ 1 ЕГО ПРАКТИКИ КС

На этапе 1 Ученик пытается выполнить ката точно, и вы инструктируете Ученика в шагах и технике таких Ката.

- ❑ Для конструктивного отзыва у вас должен быть истинный интерес в Ученике, который успешно применяет Ката Совершенствования в отношении своего целевого состояния.
- ❑ Наблюдайте и задавайте вопросы Ученику —> Сравните то, что вы видите и слышите с желаемым способом работы (установленным Ката Совершенствованием) —> Дайте отзыв и специальную следующую цель практики—> Повторите в следующем коучинг-цикле.

Ваша задача заметить существующую слабость в практике Ката Совершенствования, и направить ученика работать над ней.

- ❑❑ Вы должны ожидать и позволять Ученику допускать маленькие ошибки в применении Ката Совершенствования. Это важные моменты, на которых Ученик учится тому, как правильно применять модель Ката Совершенствования.



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОТЗЫВА УЧЕНИКУ НА ЭТАПЕ 1 ЕГО ПРАКТИКИ КС

Ваш отзыв должен содержать особые комментарии:

(А) Какие конкретные аспекты процедуры Ката Совершенствования Ученика подходят к желаемой модели. (Положительный отзыв.)

(В) Над каким одним или двумя аспектами Ученик должен работать далее, включая то, что именно Ученик должен сделать для практики и улучшения в этих определенных областях. (Ученик может также иметь предположения о том, как совершенствоваться.)

Особый отзыв является более полезным для развития навыков, чем общие заявления, такие как *"хорошая работа"* или *"требуется улучшения"*.

Так как вы часто проводите коучинг-циклы с Учеников, нет необходимости пытаться скорректировать многие ошибки в одном коучинг-цикле.

Ошибки должны часто корректироваться немедленно. На Этапе 1 практики модели КС часто лучшим способом является отзыв сразу, нежели ожидание до конца коучинг-цикла, во избежание закрепления плохой привычки. Если Ученик делает неправильный шаг, остановитесь и поработайте с этим, так как этот момент является усваиваемым. (Примечание: эта возможность прерывания может быть преувеличена).

Когда вы прерываете коучинг-цикл для исправления ошибки, часто хорошей идеей является просьба к Ученику о повторном проведении коучинг-цикла с начала, или о повторении этой части коучинг-цикла. Это успешно завершает модель и является стандартной техникой в музыкальной практике.



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОТЗЫВА УЧЕНИКУ НА ЭТАПЕ 1 ЕГО ПРАКТИКИ КС

□□ Другая стратегия заключается не в корректировке Ученика сразу, а вместо этого в том, чтобы позволить Ученику сделать ошибку и дать опыту стать учителем. Вы должны предоставить Ученику достаточно свободы действий для того, чтобы допускать безвредные ошибки (и учиться на них). Это лучше всего работает, когда следующий шаг Ученика является дешевым, маленьким и коротким; т.е. отзыв и следующий коучинг-цикл произойдут скоро. Вы должны решать, в зависимости от случая, когда использовать эту стратегию, которая является частью вашего навыка в качестве Коуча.

□□ Так как начинающие Ученики часто чувствуют стресс в отношении пребывания в зоне неопределенности, Коуч должен передавать уверенность в том, что целевое состояние может быть достигнуто путем применения модели Ката Совершенствования.

Для Ученика важно извлекать мотивацию из периодического ощущения того, что он успешно движется ближе к целевому состоянию и становится лучше в области применения модели Ката Совершенствования.

Если у Ученика не возникает такого периодического чувства, то что-то в вашем коучинге следует скорректировать.



ХАРАКТЕР ВАШЕГО ОТЗЫВА ИЗМЕНЯЕТСЯ ПО МЕРЕ УЛУЧШЕНИЯ НАВЫКОВ УЧЕНИКА В ОБЛАСТИ КС

Стадия практики и навыков Ученика в области КС	Характер вашего отзыва	Близость вашего Коучинга*
<p>ЭТАП 1: СЛЕДОВАНИЕ (Точная практика Ката Коучинга)</p> <p>Сначала Ученик повторяет структурированные практические процессы с дисциплиной, пытаюсь выполнить их без изменения.</p>	<p>Акцент на обучении Когда Ученик впервые начинает практику модели Ката Совершенствования, роль Коуча заключается в обучении Ученика шагам и технике Ката Совершенствования.</p>	<p>Близкий (ежедневный) коучинг по сфокусированным, простым применениям модели КС.</p>
<p>ЭТАП 2: РАЗДЕЛЕНИЕ (Персонализация вашей практики)</p> <p>После того, как основные формы будут освоены и смогут выполняться успешно, Ученик сможет вносить изменения в свою практику.</p>	<p>Акцент на Коучинге По мере того, как Ученик развивает и демонстрирует техническое понимание модели Ката Совершенствования, Коуч и Ученик обсуждают и согласовывают соответствующие требования к обучению.</p>	<p>Подробный коучинг (ежедневный) в более широком и сложном ряде применений модели КС.</p>
<p>ЭТАП 3: СВОБОДНОЕ ВЛАДЕНИЕ (Интуитивная работа)</p> <p>На данном этапе Ученик усваивает Ката Совершенствования до такого продвинутого уровня, что он может быть творческим и беспрепятственным, при этом все еще работая в рамках принципов.</p>	<p>Акцент на Консультировании По мере созревания Ученика он будет определять свои собственные требования к обучению. Коуч играет роль коллеги, предоставляющего совет и поддержку по мере необходимости.</p>	<p>Коучинг может быть менее частым.</p>

*То, насколько подробно Коуч обучает Ученика зависит от текущего уровня навыков Ученика. Коуч обычно должен проводить больше времени с начинающими учениками, нежели с профессиональными.



БЛОКНОТ КОУЧА

Ведите запись ваших коучинг-циклов в блокноте, чтобы быть в курсе ключевых напоминаний для вашего следующего коучинг-цикла с Учеником. Полезно иметь один единственный блокнот для записи таких пунктов, как следующие:



ПРИМЕР БЛОКНОТА ФОРМАТ СТРАНИЦЫ

Ученик:

ДАТА КОУЧИНГ-ЦИКЛА:

Время начала и время конца:

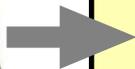
Процесс:

Следующий шаг ученика:

Какими являются ваши впечатления о текущем подходе Ученика к применению Ката Совершенствования?

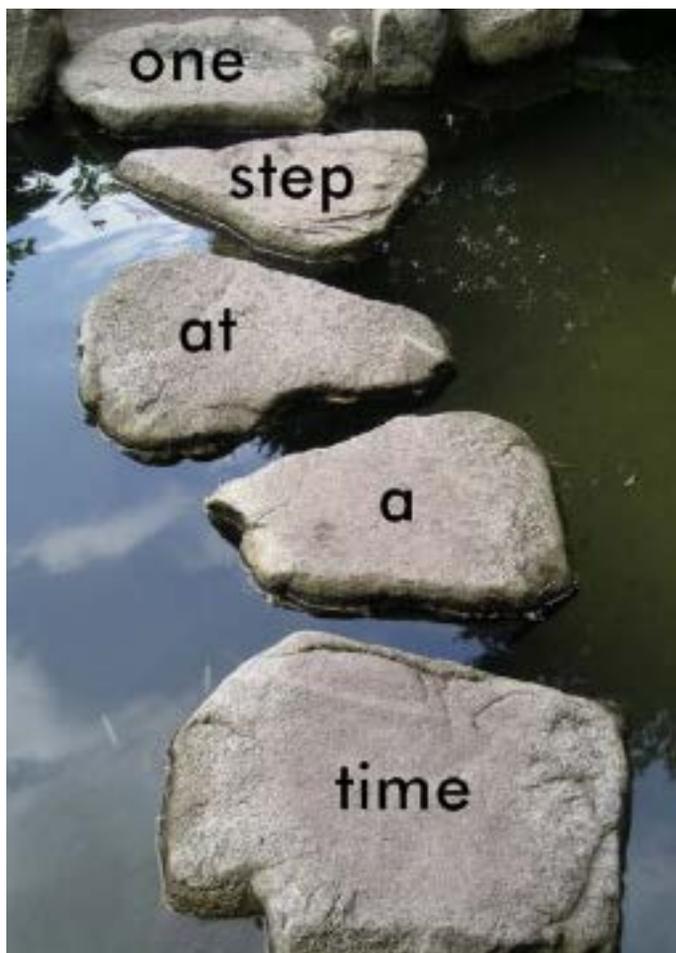
Над каким аспектом процедуры КС должен работать Ученик между нынешним и следующим коучинг-циклом? (Отзыв, данный Ученику)

Другие примечания:





ПОЛУЧЕНИЕ ЗНАНИЙ ШАГ ЗА ШАГОМ

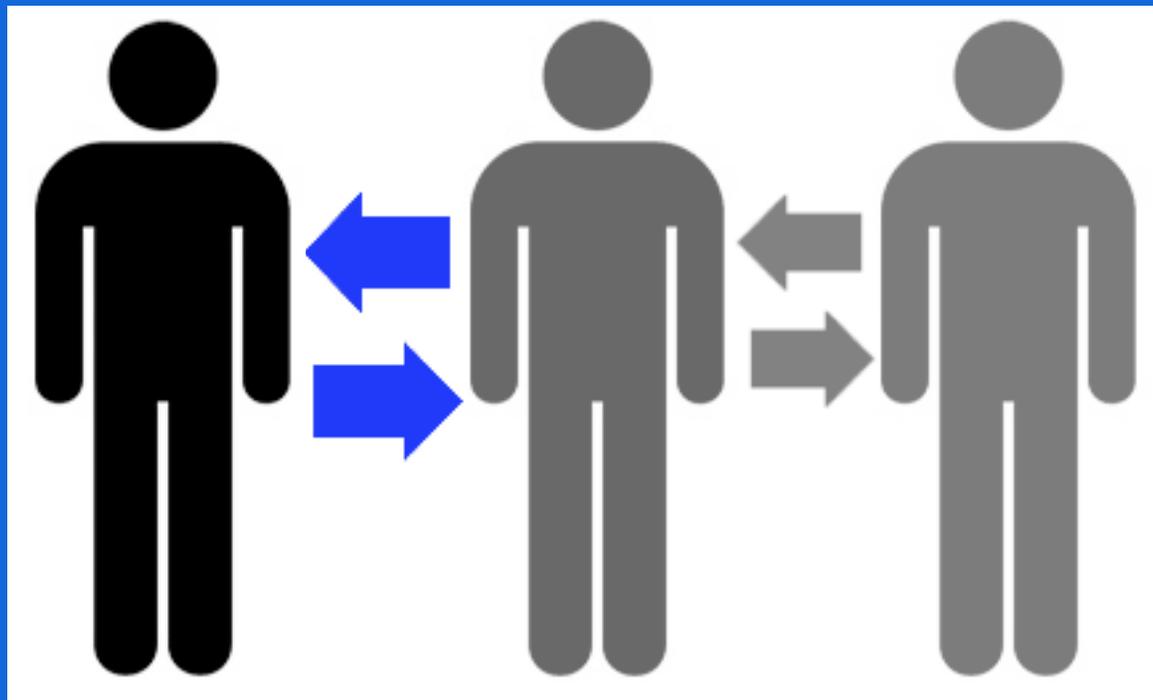


Ваш Ученик может сделать только один шаг за раз в направлении к целевому состоянию. Таким же образом, вы не должны перегружать Ученика советами о том, что следует практиковать. Помните, что следующий коучинг-цикл, т.е. следующая возможность отзыва скоро наступит.

В коучинг-цикле спросите себя...
какой один или два аспекта Ката Совершенствования, по вашему мнению, Ученик должен практиковать в следующем раунде...

по мере того, как он выполняет следующий шаг в направлении целевого состояния?

РУКОВОДСТВО ДЛЯ 2 КОУЧА: *Коучинг для Коуча*



ВАЖНАЯ РОЛЬ ВТОРОГО КОУЧА

Роль Второго Коуча заключается в управлении практикой коучинга Коуча

Очевидная простота пяти вопросов Ката Коучинга делает коучинг кажущимся более простым для обучения, нежели он является. Мы недооцениваем то, что включено в коучинг и чего стоит изучить его.

Необходима значительная практика и постоянное описание для освоения намерения и модели Ката Коучинга.

Для Коуча коучинг-циклы не являются просто средствами обучения Ката Совершенствования, но также их собственным циклом PDCA, в котором Коуч проверяет и описывает процесс и результат его последнего коучинга. Если Ученик не изучает Ката Совершенствования или команда не достигает своих целевых состояний, то проблема обычно состоит в коучинге.

Иными словами, Коуч намеренно практикует Ката Коучинг, и для этого ему нужен кто-нибудь с опытом в области коучинга для периодического наблюдения за ним в проведении коучинг-циклов, для предоставления отзывов, для обучения коуча иными словами.

Периодическое присутствие опытного второго коуча во время коучинг-циклов играет важную роль, если вы хотите развить руководителей с эффективными навыками коучинга.

ЕСЛИ УЧЕНИК НЕ УЧИТСЯ, ПРОВЕРЬТЕ КОУЧИНГ

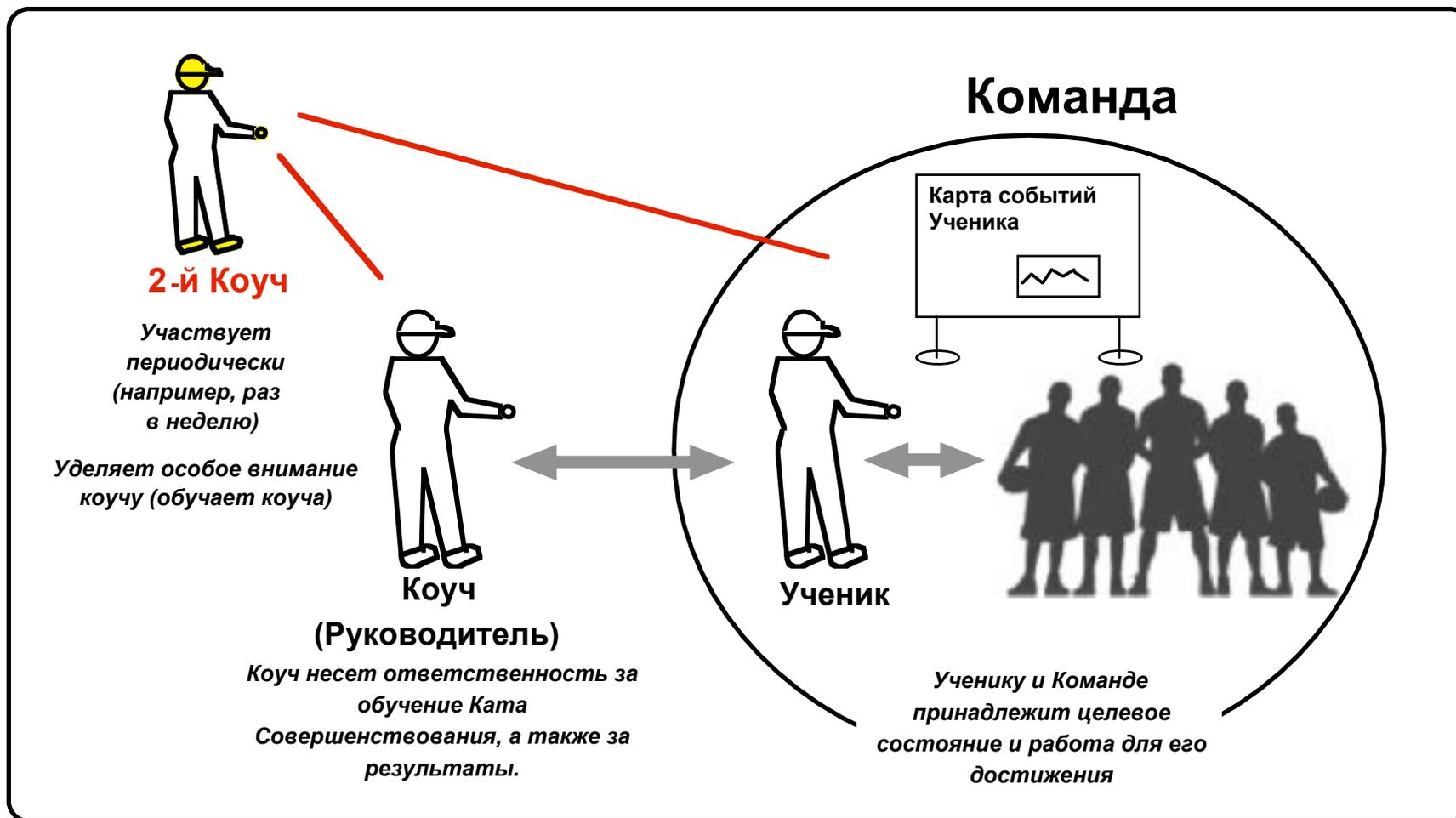
Роль второго Коуча

Если Ученик не изучает модель Ката Совершенствования или слишком часто неспособен достичь целевых состояний, то причина обычно заключается в коучинге.

То, насколько хорошо выполняет действия Ученик должно сообщать Коучу и второму Коучу о том, насколько хорошо текущий метод обучения работает.



ВТОРОЙ КОУЧ



Второй коуч обеспечивает, чтобы Коуч правильно обучал Ката Совершенствования путем наблюдения за коучинг-циклами Коуча и отзывов для Коуча.

Задача второго коуча

НАБЛЮДЕНИЕ ЗА КОУЧИНГ-ЦИКЛАМИ

Второй коуч помогает Коучу практиковать и изучать эффективные навыки коучинга в области Ката Совершенствования.

Это производится путем периодического наблюдения за коучинг-циклами в действии и предоставления немедленного отзыва Коучу.

После прохождения Коучем Этапа 1, второму коучу не обязательно следить за каждым коучинг-циклом коуча. Определите частоту на основании текущих способностей и потребностей коуча.

Второй Коуч может использовать форму Наблюдения за Коучинг-циклом для этой цели (см. Приложение). Эта форма является простой, так как выполнение заметок во время коучинг-цикла должно быть быстрым.

Для оказания помощи в оценке коучинг-циклов, за которыми он наблюдает, второй коуч должен обратиться к отдельным пунктам в инструкциях к коучинг-циклу, приведенных в данной и в следующей главе.

ЗАМЕЧАНИЯ К КОУЧИНГ-ЦИКЛАМ		Процесс: дата:
Коуч:	Ученик:	Начало / завершение:
Вопрос	КОУЧ	УЧЕНИК
Обзор вызовов		
Q1: Целевое состояние?		
Q2: Фактическое состояние сейчас? Размышление: Запись циклов PDCA		
Q3: Препятствия ? Какое?		
Q4: Следующий шаг? Запись PDCA		
Q5: Когда видно то, что выучено?		
Что такое порог знаний?		Впечатления:
Ключевой момент для Коуча для последующей практики		Следующий коучинг-цикл.

Коуч спрашивает об ошибке	Что это?	Отзыв/ Контрмера
1. Закрытый вопрос	Можно просто ответить да или нет.	<i>Начните вопрос с "Что", "Как".</i>
2. Вопрос, ориентированный на решение	Совет замаскирован под вопросом.	<i>или "Расскажите более подробно о ..."</i> расширение вопроса.
3. Поиск одного истинного вопроса	Попытка задать идеальный вопрос. Попытка достичь слишком многого сразу.	Коучу лишь необходимо помочь Ученику в следующем шаге (следующий PDCA).
4. Бессвязный вопрос	Многочисленное задавание одного и того же вопроса различными способами.	Замолчите на миг или на два во время формулировки вопроса
5. Пояснительный вопрос	Слишком много толкования того, что сказал Ученик.	Коуч должен включить слова Ученика в свой вопрос.
6. Риторический вопрос	Заявление о мнении коуча, представленное в форме вопроса.	Измените свою точку зрения. Добавьте в дискуссию варианты.
7. Ведущий вопрос	Указание Ученику на вариант, который Коуч уже имеет в виду.	Вставьте замечание к вопросу, который приводит коучинг -цикл обратно к фокусу .
8. Неспособность прервать		Отсчитайте две секунды после того, как Ученик прекратит говорить.
9. Прерывание	Быть слишком уставшим для прерывания и переориентирования диалога.	<i>Замените "почему" на "что." или или "Расскажите более подробно о ..."</i>

Выписка из *Вопросы Коучинга: Руководство коуча по мощным навыкам спрашивания*, Тони Столцфуз, Pegasus Creative Arts, 2008



ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОТЗЫВА КОУЧУ

Руководство по отзывам, 2-й Коуч --> Коуч

2-й Коуч

Дайте Коучу отзыв после коучинг-цикла. Спросите, нужен ли отзыв в присутствии или в отсутствии Ученика.

- 1) Спросите Коуча о его впечатлениях о коучинг-цикле:**
 - Как, по вашему мнению, прошел коучинг-цикл?
 - Работает ли Ученик над своим порогом знаний? Что вы можете сказать?
 - Чему вы хотите уделить особое внимание в данном коучинг-цикле?
- 2) Дайте свой отзыв по уоучинг-циклу, но не делайте оценочных суждений. Сфокусируйтесь на устойчивых замечаниях, которые вы сделали.**

-Я заметил, что...
- 3) На чем Коуч концентрируется в следующем коучинг-цикле?**
 - Чему вы хотите уделить особое внимание в следующем коучинг-цикле с этим Учеником? (Укажите только один пункт!)
 - Как, вы надеетесь, это повлияет на Ученика ?

Вопросы Бернда Миттелхубера

Согласуйте дату и время для каждого коучинг-цикла, подлежащего наблюдению

БЛОКНОТ 2-ГО КОУЧА

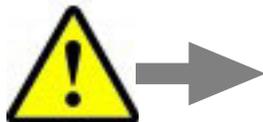


Второй коуч должен вести блокнот с наблюдаемыми им коучинг-циклами, для слежения за замечаниями и отзывами, сделанными о Коуче.

Выполняйте эти действия путем сохранения заполненных форм "Наблюдений по коучинг циклам", а также любых других замечаний.

Включает три руководства по отзывам на предыдущей странице вашего блокнота, для ссылок.

ЗАМЕЧАНИЯ К КОУЧИНГ-ЦИКЛАМ		Процесс:
		дата:
Коуч:	Ученик:	Начало / завершение:
Вопрос	КОУЧ	УЧЕНИК
<i>Обзор вызовов</i>		
Q1: Целевое состояние? Q2: Фактическое состояние сейчас? Размышление: Запись циклов PDCA Q3: Препятствия? Какое? Q4: Следующий шаг? Запись PDCA Q5: Когда видно то, что выучено?		
Что такое порог знаний?	Впечатления:	
Ключевой момент для Коуча для последующей практики	Следующий коучинг-цикл.	



--- РУКОВОДСТВО ДЛЯ КОУЧЕЙ ПО КС- Сводка---

С ПРАВИЛЬНЫМ ОТНОШЕНИЕМ ВЫ МОЖЕТЕ БЫТЬ ХОРОШИМ КОУЧЕМ

Становясь эффективным коучем в области Ката Совершенствования, коуч занимается чем то большим, нежели усваиванием процессов Ката Совершенствования и Ката Коучинга.

Коуч может чувствовать себя важным и даже превосходным благодаря его опыту и знаниям.

В качестве коуча, проверьте: Как вы себя чувствуете, когда проводите коучинг циклы со своими учениками? Чувствуете ли вы себя в качестве находящегося в особом почетном и влиятельном положении, на верху или над другими по важности или способностям, либо вы чувствуете себя в качестве части большей команды, работающей совместно для выполнения вызова?

В идеале вы обучаете с пониманием того, что вы также учитесь. Вы не находитесь на верху всего, но на пути, как и любой другой человек.

И это замечательный путь!

ПРОДОЛЖАЙТЕ ПРАКТИКУ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВАШИХ НАВЫКОВ КОУЧИНГА И ОБУЧЕНИЯ!



Каждый, кто выполняет управленческие или надзорные обязанности, по существу является преподавателем в развитии следующего поколения. Посредством вашей практики модели Ката Коучинга вы развиваете управленческие привычки и управленческое мышление для улучшения будущего вашей организации.

По мере движения по вашей организации или другой организации, берите Ката Совершенствования и Ката Коучинга с собой. После изучения их моделей и приобретения привычек, они могут применяться к любой цели на любом уровне.

**ДАЛЕЕ, ДАВАЙТЕ
ПРОЙДЕМСЯ ПО ЭТАПУ
ВЫПОЛНЕНИЯ КОУЧИНГ-
ЦИКЛА ШАГ ЗА ШАГОМ**

Глава 9

Ката Коучинга - 2

**ПРАКТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС: КАК ВЫПОЛНИТЬ
ЦИКЛ КОУЧИНГА С 5 ВОПРОСАМИ
На этапе выполнения КС.**

Практикуйте этот метод

СМОТРИТЕ
ПРОВЕРЯЙТЕ
ИНСТРУКТИРУЙТЕ

1 2
3



4

5

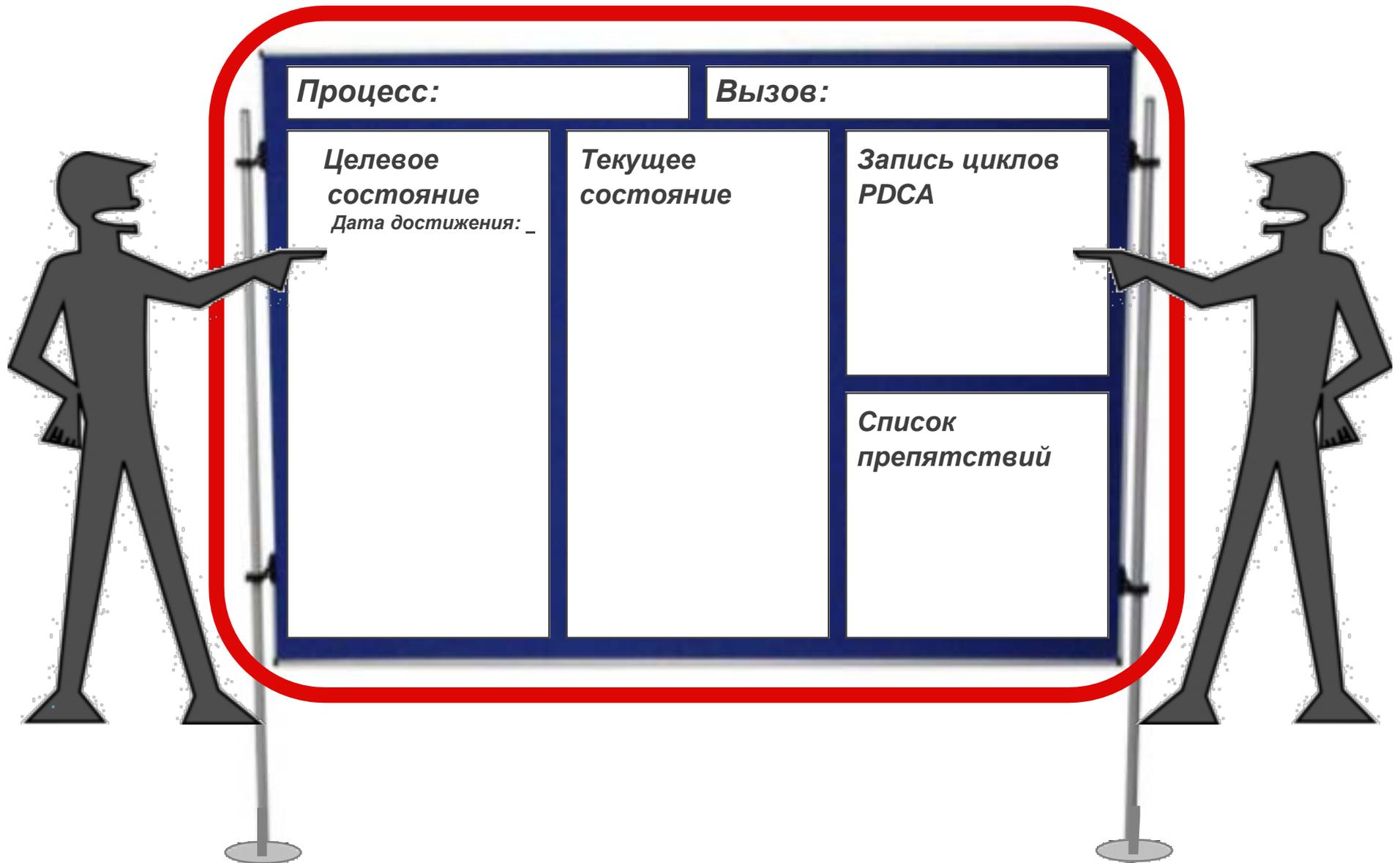
ОРИЕНТАЦИЯ



**Изучение научного
подхода пошагового
движения**

КАРТА СОБЫТИЙ УЧЕНИКА

На этапе «Делай» Ученик и Коуч используют карту событий



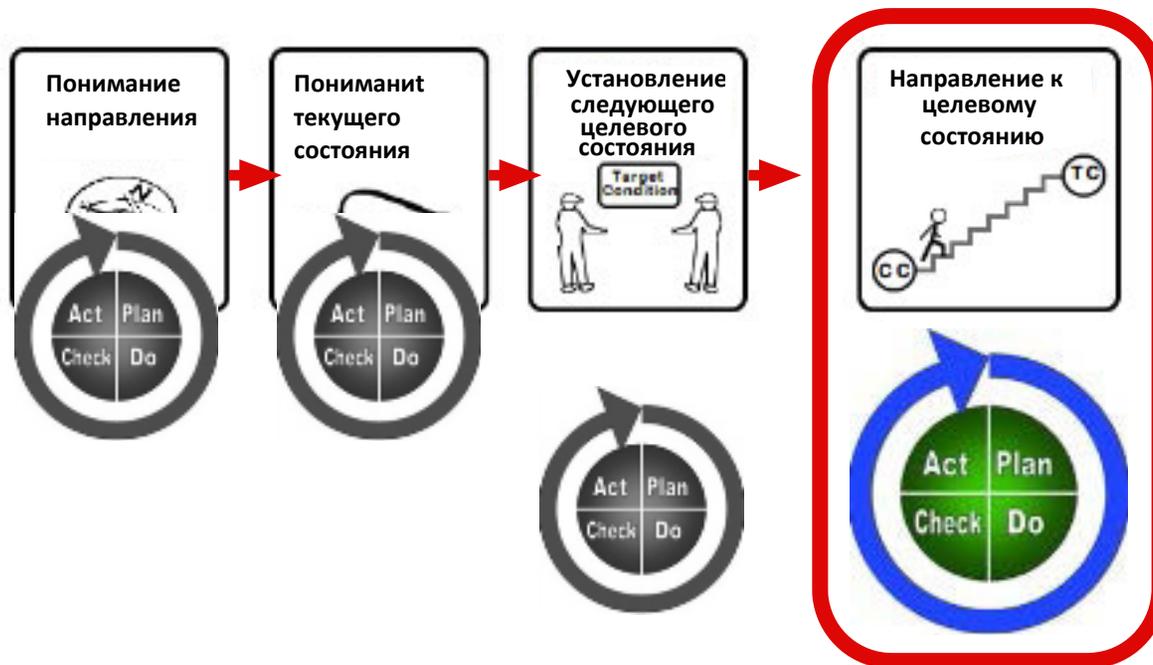


ПОНИМАНИЕ ПРИХОДИТ НА ЭТОМ ЭТАПЕ

Практика всего подхода ката совершенствования происходит на четвертом этапе КС.

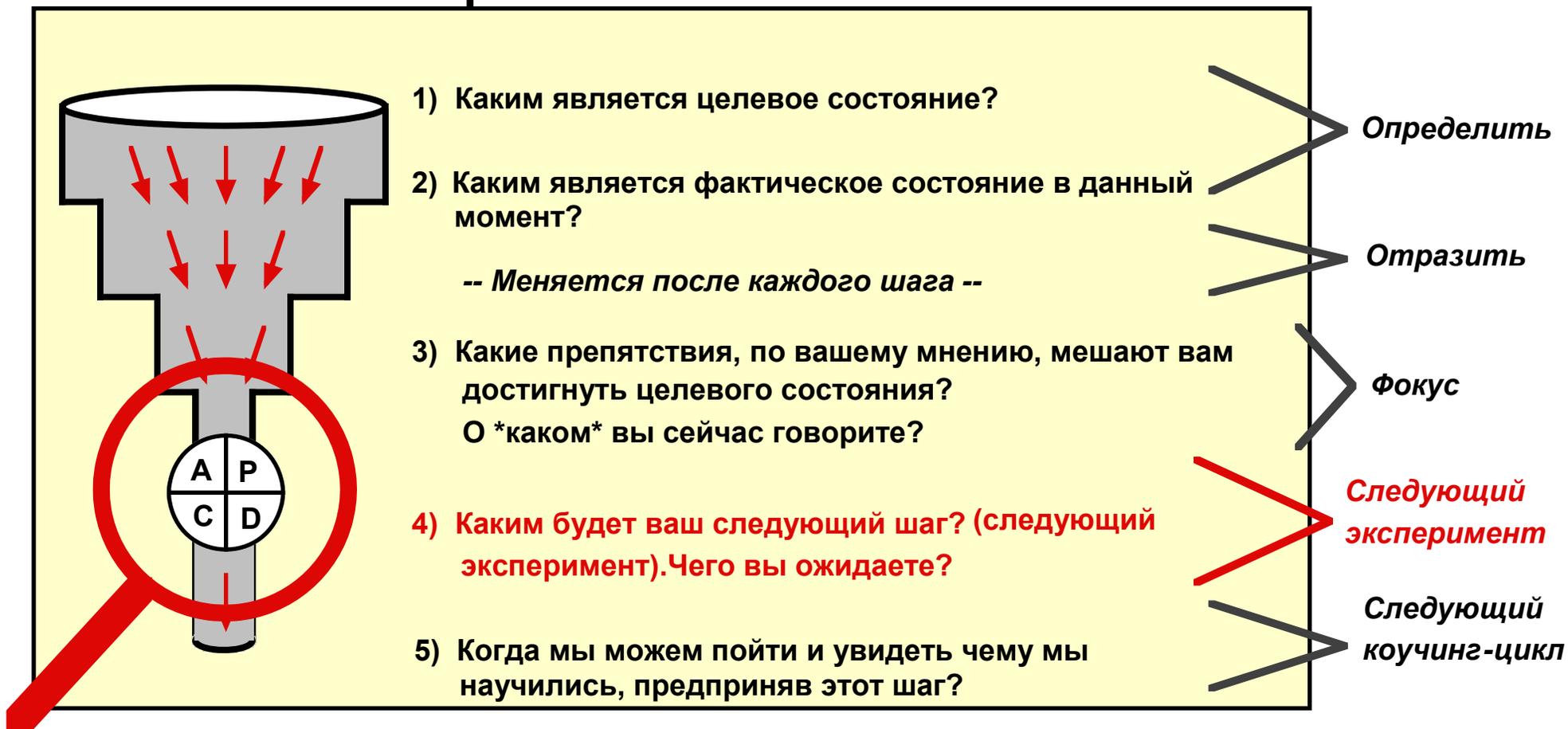
Основное правило заключается в том, что Ученику понадобится провести не менее 25 циклов PDCA (каждый цикл в паре с циклом коучинга) в Шаге 4 Ката Совершенствования. Только после этого модель Ката Совершенствования начнет становиться общепринятой привычкой. Также, Коучу потребуется провести не менее 25 коучинг-циклов в Шаге 4 Ката Совершенствования, для того, чтобы модель коучинга начала приживаться.

Трудность в изучении Ката Совершенствования заключается в том, что вы не полностью изучите аспекты научного повторения и пять вопросов только на четвертом этапе. Это означает, что Ученику понадобится работать в направлении нескольких целевых состояний, до того как он сможет начать свободное и естественное применение модели Ката Совершенствования.



Модели, которые вы практикуете и изучаете здесь, помогут вам во всех четырех шагах Ката Совершенствования.

КАЖДЫЙ КОУЧИНГ-ЦИКЛ ТЕПЕРЬ ВЕДЕТ К НЕКОТОРОМУ ЭКСПЕРИМЕНТУ В НАПРАВЛЕНИИ ОПРЕДЕЛЕННОГО ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ



В ЭТОЙ МОДЕЛИ СУЩЕСТВУЮТ КАК БОЛЬШИЕ, ТАК И МАЛЫЕ ЦИКЛЫ PDCA



Вопросы 1 и 2 = Большой цикл

- 1) Каким является целевое состояние?
- 2) Каким является фактическое состояние в данный момент?

Вопросы 4 и 5 = Малый

- 4) Каким будет ваш следующий шаг? Чего вы ожидаете
- 5) Когда мы можем пойти и увидеть, чему мы научились в результате выполнения этого шага?

Иллюстрация из Тойота Ката, стр. 144

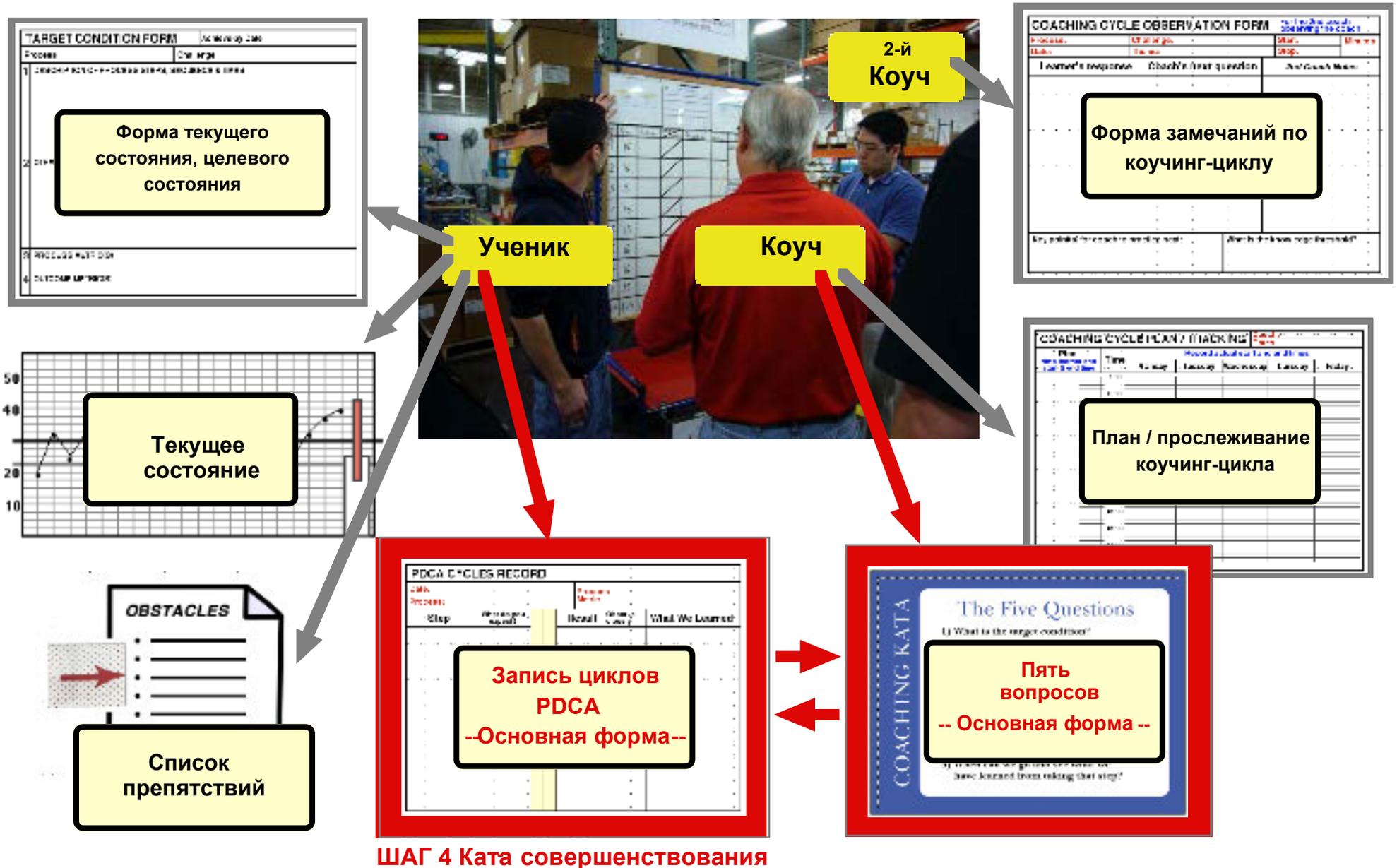


Будучи Коучем вам должно быть известно, что обучение, улучшение, адаптация и инновация происходят в результате накопления малых циклов PDCA.

Именно этим циклам вы будете обучать. Эти малые циклы возникают на "Пороге знаний".

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ В ВЫПОЛНЕНИИ КОУЧИНГ-ЦИКЛА

В Приложении представлены чистые копии



ДВЕ КЛЮЧЕВЫЕ ФОРМЫ НА ЭТАПЕ «ДЕЛАЙ»

Запись циклов PDCA

PDCA CYCLES RECORD (Back to the worksheet)			
Obstacle:		Process:	
		Learner:	Coach:
Date, step & result:	What do you expect?	What happened:	What we learned



Использует Ученик



Пять вопросов



COACHING KATA

Пять вопросов

- 1) Какое целевое состояние?
- 2) Какое текущее состояние?

----- (Переверните карточку) ----->

- 3) Как вы считаете, какие препятствия мешают вам достичь конечной цели? Какое (*одно*) вы пытаетесь преодолеть прямо сейчас?
- 4) Какой ваш следующий шаг? (следующий PDCA / эксперимент) Чего вы ожидаете?
- 5) Когда мы сможем пойти и посмотреть, чему мы научились, сделав этот шаг?

*Вы будете работать над одним и тем же препятствием в нескольких сессиях PDCA

Использует Коуч

ЗАЧЕМ УЧЕНИК ДОЛЖЕН ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗАПИСЬ ЦИКЛОВ PDCA



Это учит Ученика научной модели мышления и действия.



Это вынуждает ученика написать, что случится, согласно его ожиданиям.



Это принуждает Ученика к обдумыванию перед следующим коучинг-циклом.



Это учит Ученика документированию фактов и данных в письменной форме, а не тому, чтобы полагаться на вербальные коммуникации и предположения.



Это подготавливает Ученика к следующему коучинг-циклу. Ученик знает, что он собирается представить, вместо того, чтобы загладить свою вину или попытаться восстановить из памяти.



Это помогает Коучу сфокусироваться на экспериментировании вместо того, чтобы просто пройтись по пяти вопросам.

ДА И НЕТ В КОУЧИНГ-ЦИКЛЕ



Планируйте ежедневные коучинг-циклы	Проводите коучинг-циклы лишь изредка и непостоянно.
Проводите первый коучинг-цикл в начале дня, чтобы Ученик в конце дня смог сделать следующий шаг (следующий эксперимент) в этот день.	Проводите ваш первый ежедневный коучинг-цикл ближе к концу дня
Действуйте систематично путем задавания Пяти вопросов	Разрешайте не структурированные, блуждающие неорганизованные дискуссии на основе 5 вопросов.
Определяйте, действует ли Ученик в рамках Ката совершенствования	Задаете вопросы, чтобы проверить, делает ли Ученик то, что сказал.
	Задаете вопросы, чтобы Ученик выполнял ваши предвзятые решения



Задавайте 5 вопросов стоя	Проводите коучинг-циклы на рабочих местах
Пусть ученик укажет на пункты на Карте событий пока он говорит .	Просто пересказывайте.
Пусть ученик перенесет и нарисует метрику процесса перед коучинг-циклом	Используйте данные о старом текущем состоянии.
Помните, 5 выпрос говорит о "Чему мы учимся?"	Задаете последним пятый вопрос "Когда это будет сделано"
Завершайте цикл коучинга, когда следующий шаг и ожидания от него будут ясными и прописаны в доске записей циклов PDCA	Оставайтесь на этапе обсуждения возможностей после определения следующего эксперимента

Практикуйте пять вопросов, чтобы научиться слушать

"Многие люди не слушают с намерением понять; они слушают с намерением ответить" ~ Стивен Р.Кови

Коучинг поддерживает как развитие навыков Ката Совершенствования у Ученика, так и достижение целевых состояний. Коучинг-циклы являются вашим методом для ежедневного обучения, и Пять вопросов представляют собой диалог между вами и Учеником на этапе "Делай".

Тем не менее, начинающие коучи обычно выполняют действия механически, так как они знакомятся с графиком по пяти вопросам. На этапе начинающего коуча вы, вероятно, будете слишком сосредоточены на карте с 5 вопросами, и недостаточно сосредоточены на том, чтобы видеть, что Ученик говорит, и соответствует ли это намерениям модели Ката Совершенствования. Пока задавание Пяти вопросов не станет привычным для вас, естественно, спрашивание Пяти вопросов и оценка того, что делает Ученик, будет для вас борьбой.

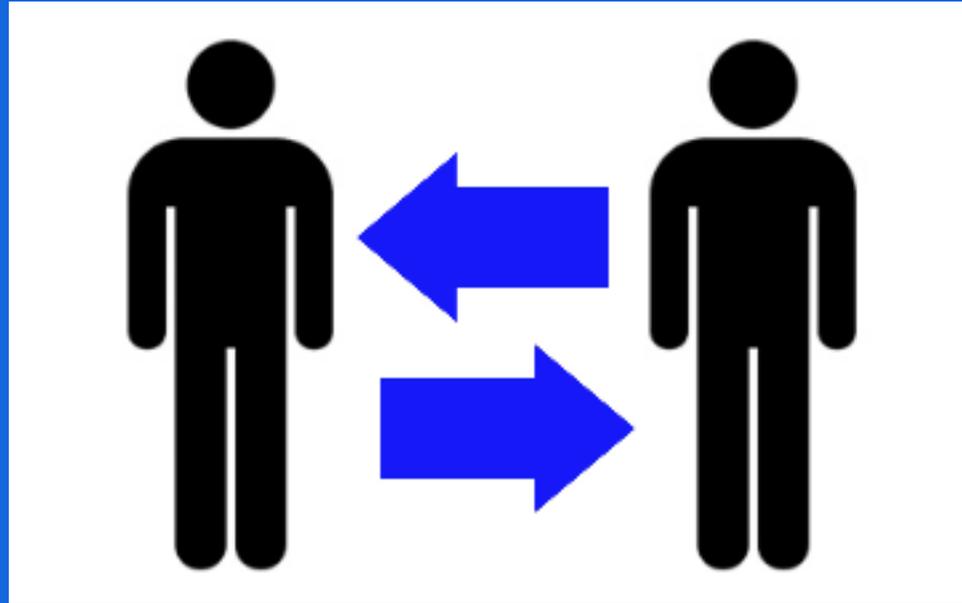
Здесь представлено три практических метода, которые помогут вам стать опытным с обращением с Пятью вопросами, а также обратить большую часть вашего внимания на то, что Ученик делает:

- > Обратите особое внимание на содержание записи циклов PDCA Ученика. Это помогает вам сфокусироваться на PDCA, вместо того, чтобы фокусироваться только на Пяти вопросах.
- > Часто практикуйте Пять вопросов путем их использования в другое время дня, например, на собраниях, а не только во время коучинг-циклов.
- > На Этапе 1 вашей практики поставьте Пять вопросов в точности так, как они написаны на карточке, таким образом они перерастут в привычку.



Как практиковаться

Коучинг-цикл Шаг за шагом



Работа коуча на этапе "Делай" выглядит следующим образом

Эта глава включает



ИНСТРУКЦИИ



**УТОЧНЯЮЩИЕ
ВОПРОСЫ**

**КЛЮЧЕВЫЕ
МОМЕНТЫ**

Протокол практики: ЧТО УЧЕНИК ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ?

Если возможно, пусть ученик укажет и покажет то, о чем он говорит

Вопрос Коуча:		
0	Каков вызов?	Ученик объясняет то, что он понимает под понятием всеобъемлющего вызова, который исходит от уровня над Учеником.
1	Каким является целевое состояние?	Ученик читает описание целевого состояния в карте событий, указывая на пункты, которые он читает.
2	Каким является фактическое состояние в данный момент?	Ученик читает факты, данные и схемы на карте событий, описывающие текущее состояние таким, каким оно является в данный момент (не первоначальное текущее состояние). Ученик должен указывать то, что он читает.
ОТРАЖЕНИЕ	Что согласно вашему плану является вашим последним шагом?	Ученик читает первый квадрат в вашей записи циклов PDCA.
	Чего вы Ожидаете?	Ученик читает второй квадрат в вашей записи циклов PDCA.
	Что на самом деле случилось?	Ученик читает третий квадрат в вашей записи циклов PDCA.
	Что вы выучили?	Ученик читает четвертый квадрат в вашей записи циклов PDCA.
3	Какие препятствия, по вашему мнению, мешают вам достигнуть целевого состояния? О *каком* вы сейчас говорите?	Ученик читает пункты, указанные в Списке препятствий и затем указывает на препятствие, над которым он работает в настоящее время. Ученик должен поставить стрелку рядом с таким препятствием. Ученик может работать над препятствием в течение нескольких циклов PDCA.
4	Каким будет ваш следующий шаг? (Следующий эксперимент) Чего вы ожидали?	Ученик предлагает следующий шаг, прочитав первый и второй квадрат в следующем ряду вашей записи циклов PDCA . Обеспечьте, чтобы Ученик разработал хороший следующий эксперимент, до того как вы утвердите его.
5	Насколько быстро вы можете пойти и увидеть чему вы научились, предприняв этот шаг?	Ученик предлагает дату и время для следующего коучинг-цикла Обеспечьте, чтобы Ученик выполнил эксперимент как можно быстрее, скорее и дешевле. Согласуйте факты и данные, которые вы представите для следующего коучинг-цикла.

Начните с этого

НАЧНИТЕ КОУЧИНГ-ЦИКЛ С РАССЛАБЛЕНИЯ УЧЕНИКА

Коучинг-цикл не оценивает успех или неудачу

- > *Начните с приветствия друг друга.*
- > *Станьте рядом с Учеником, лицом к карте событий Ученика, вместо того, чтобы постоянно стоять лицом к Ученику.*
- > *В начале объясните метод коучинга Ученику, чтобы он мог понять, что происходит.*



Коучинг-цикл - это взаимодействие, а не аудит или внезапная проверка. Ученик знает, когда приходит Коуч, что он спросит (5 вопросов), и готовит информацию на карте событий перед коучинг-циклом.

Новичок может воспринимать коучинг, как означающее то, что они сделали что-то неверно, но цель заключается не в контроле или в том, чтобы люди делали то, что они говорят. Коучинг-цикл - это диалог, а не осуществление полномочий.

Должен существовать истинный интерес с вашей стороны и со стороны Ученика в целевом состоянии, которого вы пытаетесь достичь, как вы будете выполнять действия, что вы учите и каким будет следующий шаг.

ПОМОГИТЕ УЧЕНИКУ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ НОРМАЛЬНО В СТАТУСЕ НОВИЧКА



Новичок может чувствовать себя некомфортно, так как вы чувствуете себя неуверенно и теряете чувство идентичности. Новичок становится уязвимым.

Одним из ключевых способов успокоения Ученика может оказаться оказание ему помощи в понимании того, что для новичка это нормально, также как и для спортсмена, с процедурами Ката Совершенствования.

Ваш ученик будет пытаться быть опытным прямо с начала, особенно если вы являетесь его боссом. Таким образом, это может помочь создать мышление, в котором ошибки являются нормальными, а также наслаждение открытиями и процессами обучения.

Не стесняйтесь объяснять Ученику, что то, что он делает, называется практикой модели навыков для того, чтобы она стала привычкой. Многие из нас практикуются с большим интересом и мотивацией, когда мы знаем, что мы делаем и почему мы это делаем.

СПРОСИТЕ УЧЕНИКА, КАКОВ ВЫЗОВ?

Следя за потоком на Доске развития процесса, дайте Ученику указать процесс, на котором он фокусируется и важный вызов, т.е. направление, в котором он стремится

The image shows a process development board with a blue frame and two silver legs. The board is divided into several sections. At the top, there is a yellow header section with two columns: "Процесс:" (Process) and "Вызов:" (Challenge). A red arrow points to this header section. Below the header, the board is divided into three main columns. The left column is labeled "Целевое состояние дата достижения: _" (Target state achievement date: _). The middle column is labeled "Текущее состояние" (Current state). The right column is divided into two sections: the top section is labeled "Запись циклов PDCA" (PDCA cycle record) and the bottom section is labeled "Список препятствий" (List of obstacles).

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

ВЫЗОВ ЗАДАЕТ РАМКИ КОУЧИНГ-ЦИКЛУ

До начала коучинг-диалога с Пятью вопросами, пусть Ученик повторит важный Вызов, в отношении которого он работает.

Это связывает Целевое состояние Ученика с большей бизнес-целью от уровня (уровней) над ним, и помогает Ученику признать то, как его усилия подходят и соединяются с более широкой картиной. Оставшаяся часть диалога Коучинг-цикла связана с Вызовом.



Теперь вы можете задавать пять вопросов Ката Коучинга





Вопросы 1 и 2

СОЗДАНИЕ И СВЯЗЫВАНИЕ Ориентация

1) Каким является целевое состояние?

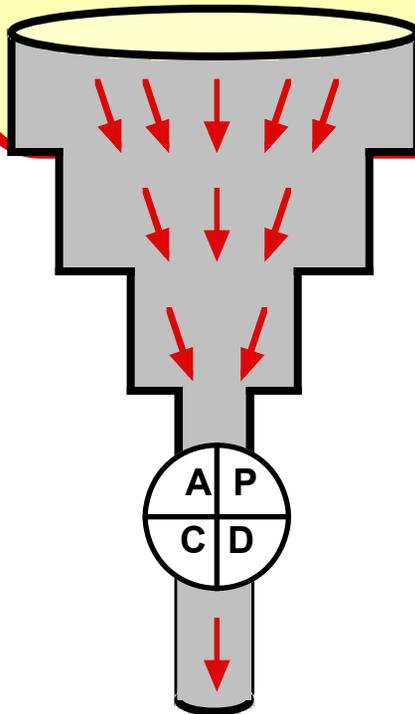
2) Каким является фактическое состояние в данный момент?

-- Отражается на последнем шаге --

3) Какие препятствия, по вашему мнению, мешают вам достигнуть целевого состояния?
О *каком* вы сейчас говорите?

4) Каким будет ваш следующий шаг? (следующий эксперимент PDCA) Чего вы ожидаете?

5) Когда мы можем пойти и увидеть чему мы научились, предприняв этот шаг?





УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ВОПРОСА 1 (Целевое состояние)



--> Целевое состояние должно быть измеримым, иметь дату достижения и должно быть связано с общим вызовом.

- *“Ознакомьтесь с целевым состоянием.”*
- *“Что вы хотите, чтобы происходило?”*
- *“Какова модель, которой вы пытаетесь достичь?”*
- *“Какие намечены шаги изменения процесса и их последовательность?”*
- *“Какая дата достижения?”*

- *“Расскажите мне о том, как это целевое состояние относится к общему вызову.”*

- *“Можете ли вы описать целевое состояние в цифрах?”*
- *“Как вы измеряете его?”*
- *“Что такое метрика процесса? Какое значение вы хотите, чтобы она имела?”*
- *“Что такое метрика результатов? Какое значение вы хотите, чтобы она имела?”*



УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ВОПРОСА 2 (Текущее состояние)



--> Вопрос 2 относится к текущему состоянию сейчас, а не к первоначальному текущему состоянию.

- *“Какими являются последние факты и данные для текущего состояния в настоящее время?”*
- *“Откуда вы знаете?”*
- *“У вас есть данные?”*
- *“Можете показать?”*

--> С этого момента полезным вопросом является:

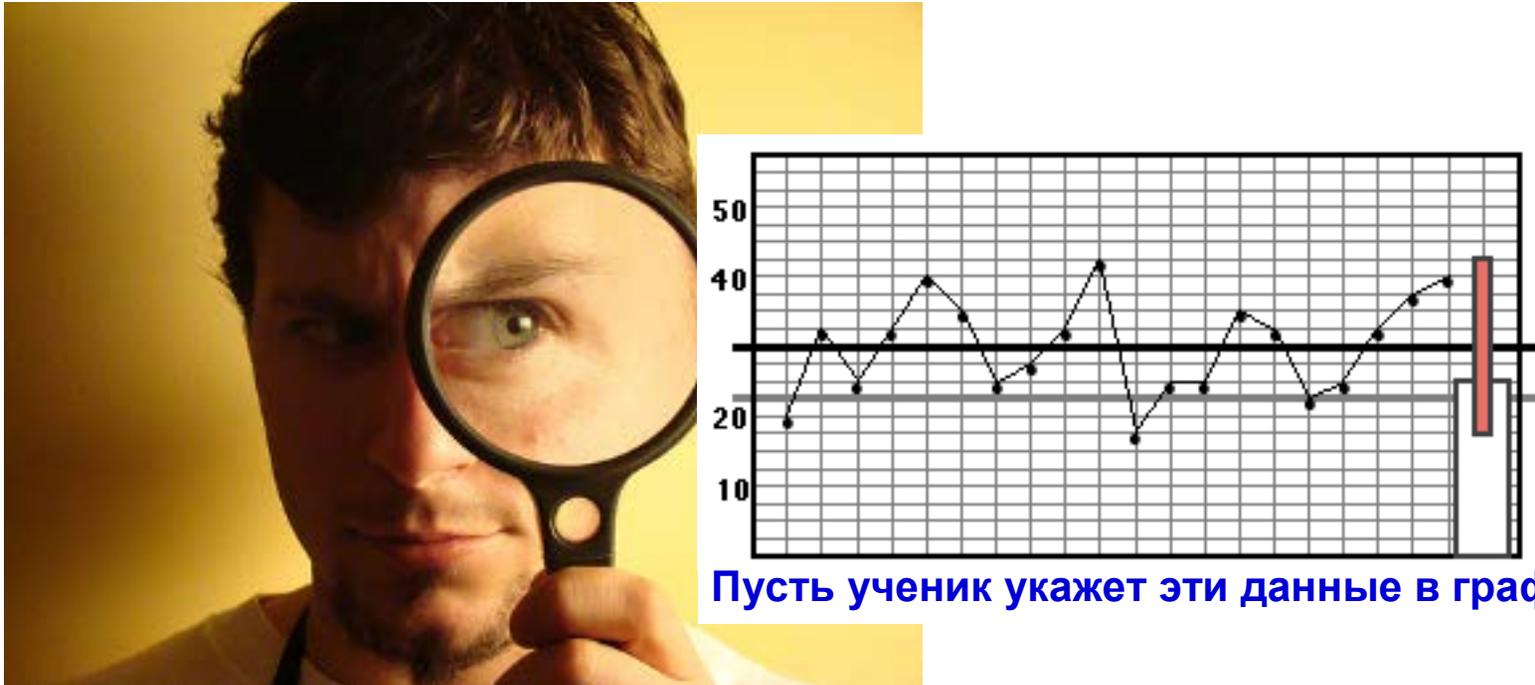
- *“Что вы думаете?”*

Помните, вы задаете этот вопрос чтобы увидеть, думает ли Ученик научно согласно модели Ката Совершенствования. Ответ, такой как, *“Я думаю, что мы пока не уверены”* является научным, но ответы, такие как, *“Я думаю, что то, что происходит - это...”* больше является гипотезой.

--> *Для обеспечения того, чтобы комментарии Ученика были основаны на фактах и данных, а не на предположениях, вы в любой момент можете сказать, “Сообщите больше о том, как вам это стало известно.”*

ПО ВОПРОСУ 2:

Рассмотрите текущие значения для метрики процесса и метрики результатов. Они являются минимальной метрикой, которую Ученик должен изобразить.



Метрика процесса Используется для проверки модели процесса в реальном времени.

Пример: Время цикла каждого изделия

Метрика результатов: Для периодической проверки того, приводят ли усилия по совершенствованию к желаемому эффекту.

Пример: Кол-во изделий за смену

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ДЛЯ ВОПРОСОВ 1 И 2

- Консенсус как в отношении целевого состояния (Вопрос 1), так и в отношении текущего фактического состояния (Вопрос 2) имеет важное значение для предотвращения бесконечной дискуссии. Чего Ученик пытается достичь и где он находится сейчас?

- Не пропускайте вопросы 1 и 2 даже если это кажется чем то вроде притворства. Пройдитесь по всем 5 вопросам в каждом коучинг-цикле, так как вы пытаетесь сформулировать диалог и выучить модель мышления, присущую 5 вопросам.

- Многие новые коучи спрашивают, *“неужели мне нужно задавать Вопрос 1 в каждом Коучинг-цикле?”*. Ответом является “да” по двум причинам:
 - Это “Закрепление.” Оставшаяся часть коучинг-цикла затем относится обратно к первому вопросу.
 - Обращение с вопросом 1 в каждом коучинг-цикле помогает вам обеспечить, чтобы Ученик оставался нацеленным на общий вызов.

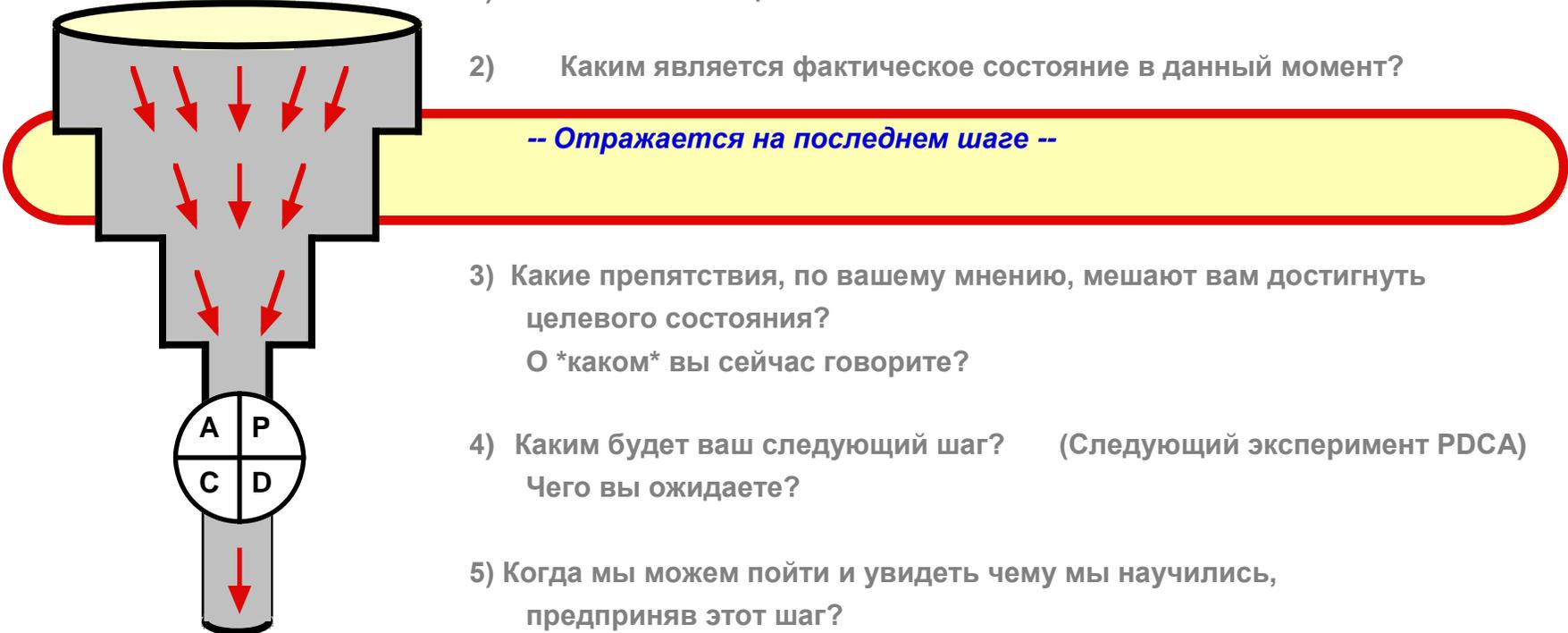
- Всякий раз, когда это возможно, вы должны идти и смотреть, о чем Ученик говорит. *“Покажи мне”* и *“Скажи мне больше о ...”* являются полезными фразами коучинга в любой части коучинг-цикла.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ДЛЯ ВОПРОСОВ 1 И 2

- Во время коучинг-цикла попросите Ученика физически указать на соответствующие подтверждающие документы и данные. Например, в Вопросе 1 Ученик должен указать на Форму целевого состояния и прочесть целевое состояние
- Вопрос 2 не является обзором шагов, которые Ученик предпринял. Ученик должен описать, как рабочий процесс в настоящее время работает в отношении целевого состояния.
- Для вопроса 2 Ученик должен указать на факты и данные в его карте событий.
- Диалог коучинг-цикла должен использовать текущие факты и данные насколько это возможно. В конце каждого коучинг-цикла вы и Ученик согласуете то, какие данные Ученик должен собрать и отобразить перед следующим коучинг-циклом.
- Для Вопроса 2 ученик не должен обращаться к первоначальному целевому состоянию. Ученик должен описать состояние сейчас на основании недавних прямых наблюдений.



Размышление



1) Каким является целевое состояние?

2) Каким является фактическое состояние в данный момент?
-- Отражается на последнем шаге --

3) Какие препятствия, по вашему мнению, мешают вам достигнуть целевого состояния?
О *каком* вы сейчас говорите?

4) Каким будет ваш следующий шаг? (Следующий эксперимент PDCA)
Чего вы ожидаете?

5) Когда мы можем пойти и увидеть чему мы научились, предприняв этот шаг?

ВСЕГДА ПРОВЕРЯЙТЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПОСЛЕДНЕГО ШАГА

Это является частью *Доказательств и Оценки* цикла обучения

Пока Ученик проверяет, никто точно не знает, каким будет результат шага. До этого момента то, что согласно ожиданиям Ученика произойдет, является лишь Гипотезой.

Это является важным моментом в коучинг-цикле. То, что Ученик узнает из последнего шага, помогает ему увидеть следующий порог знаний и определить следующий шаг (следующий эксперимент).

Чтобы побудить Ученика к размышлению Коуч задает четыре вопроса:



Q1) Каким был ваш последний шаг?

Q2) Чего вы ожидаете?

Q3) Что на самом деле случилось?

Q4) Что вы выучили?



По мере описаний по последнему шагу, пойдите и посмотрите, если это возможно.

ДЛЯ ОПИСАНИЯ ПОСЛЕДНЕГО ШАГА ПОСМОТРИТЕ НА ПОСЛЕДНИЙ ЗАПОЛНЕННЫЙ РЯД ЗАПИСИ ЦИКЛОВ PDCA

Ученик должен записать результаты и то, что было выучено из последнего шага, с правой стороны Записи циклов PDCA перед коучинг-циклом. Ученик должен указать на пункты 1-4 при ответе на 4 описательных вопроса.

(Q1 и Q2) Ученик должен прочесть прогнозы и ожидания, которые он записал, с левой (прогнозирование) стороны перед экспериментом.

(Q3) далее Ученик должен прочесть данные о том, что фактически случилось, что указано в поле "Что случилось" с правой (доказательство) стороны.



(Q4) Затем Ученик должен сравнить доказательство с прогнозом и описать то, что он выучил о процессе средоточия, или о процессе улучшения, который изложен в поле "Что мы узнали"

PDCA CYCLES RECORD
Date: 2-20-12 2ND SHIFT Process: PALLET ON FLOOR
Process: PACK

Step	What do you expect?	Results	Observe	What We Learned
1. Pick up pallet
2. Place pallet on floor
3. Pick up pallet
4. Place pallet on floor

PDCA CYCLES RECORD

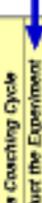
Process: _____
Learner(s): _____ Coach: _____

Date, Step & Metric	What do you expect?	What We Learned
Q1	Q2	Q3
Q4		

Do a Coaching Cycle
Conduct the Experiment

Пусть Ученик немедленно скорректирует или исправит то, что было написано, если необходимо

Действие

ЗАПИСЬ ЦИКЛОВ PDCA			
Process:		Препятствие:	
Learner:		Coach:	
Date, Step & Metric:	What do you expect?	What Happened:	What We Learned:
ПРОГНОЗ		Доказать	Оценит
			



УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБДУМЫВАНИЯ



Q1: Каким был ваш последний шаг?

- *Давайте посмотрим в раздел "Наблюдаемые результаты" в доске Записей циклов PDCA"*
- *"Каким был порог знаний?"*
- *"Что вы планируете делать?"*

Q2: Чего вы ожидаете?

- *"Что, по вашему мнению, случится?"*

Q3: Что на самом деле случилось?

- *Давайте посмотрим на сторону "доказательств" Записи циклов PDCA"*
- *"Собрали ли вы какие-либо данные?"*
- *"О чем говорят эти данные?"*
- *"Что именно вы заметили?"*

Q4: Чему вы научились?

- *"Была ли протестирована гипотеза:*
 Подтверждена Отвергнута Не могу сказать
- *"Какие данные и ваши наблюдения привели вас к такому выводу?"*
- *"Какими являются последствия вашего следующего шага?"*
- *"Почему это важно?"*
- *"Как это вам поможет?"*

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- ❑ Некоторые из лучших экспериментов имеют неожиданный результат, сюрприз, потому что таким образом вы узнаете о том, какие шаги будут необходимыми для достижения целевого состояния.

Целевое состояние достигается с помощью многочисленных небольших шагов и экспериментов, многие из которых приведут к "отрицательным" (но очень полезным) результатам.

Ученик должен допускать маленькие ошибки, ошибки в прогнозах, для того, чтобы научиться.



КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

Коуч должен исключить персональную ответственность из экспериментов, сделать их обезличенными

- Признание и обучение исходя из ошибок прогнозов, может оказаться сложным, так как оно идет вразрез с нашими инстинктами.

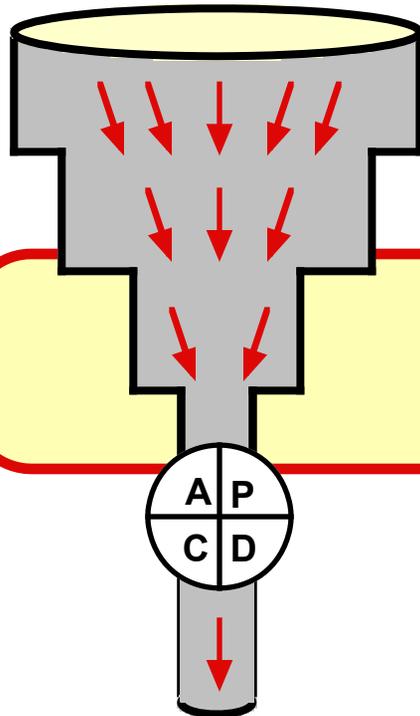
Если ученик чувствует угрозу вызовов, он может слишком быстро перейти к контрмерам, а не к анализу и обучению на основе ситуации.

- Идея заключается в том, чтобы не сосредоточивать внимание на ошибках прогноза, а использовать их для изучения. Для функционирования таким образом, описание должно создавать положительное, сложное ощущение. Коуч несет ответственность за создание такой обезличенной атмосферы.

Коуч должен думать о ненормальности или вызове, не как о хорошем или плохом, а просто как о явлении, которое может научить нас чему-либо о нашей рабочей системе.

Конечно Ученик должен продолжать быстрое экспериментирование и изучение для достижения целевого состояния к установленной дате его достижения.

ПРЕОДОЛЕВАЙТЕ ПО ОДНОМУ ПРЕПЯТСТВИЮ ЗА РАЗ

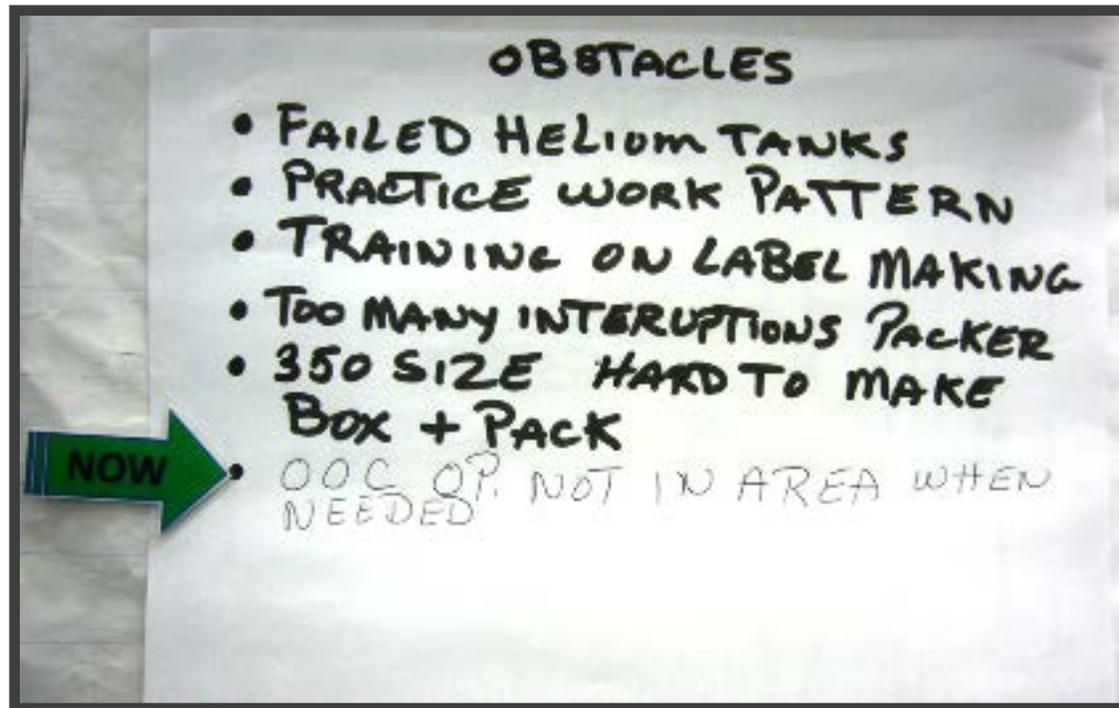


- 1) Каким является целевое состояние?
- 2) Каким является фактическое состояние в данный момент?
-- Отражается на последнем шаге --
- 3) **Какие препятствия, по вашему мнению, мешают вам достигнуть целевого состояния?**
О *каком* вы сейчас говорите?
- 4) Каким будет ваш следующий шаг? (следующий эксперимент)
Чего вы ожидаете?
- 5) Когда мы можем пойти и увидеть чему мы научились, предприняв этот шаг?

ПУСТЬ УЧЕНИК ПРОЧЕТ УКАЗАННОЕ В СПИСКЕ ПРЕПЯТСТВИЙ



Стрелкой
следует указать
препятствие,
рассматриваемое в
данный момент



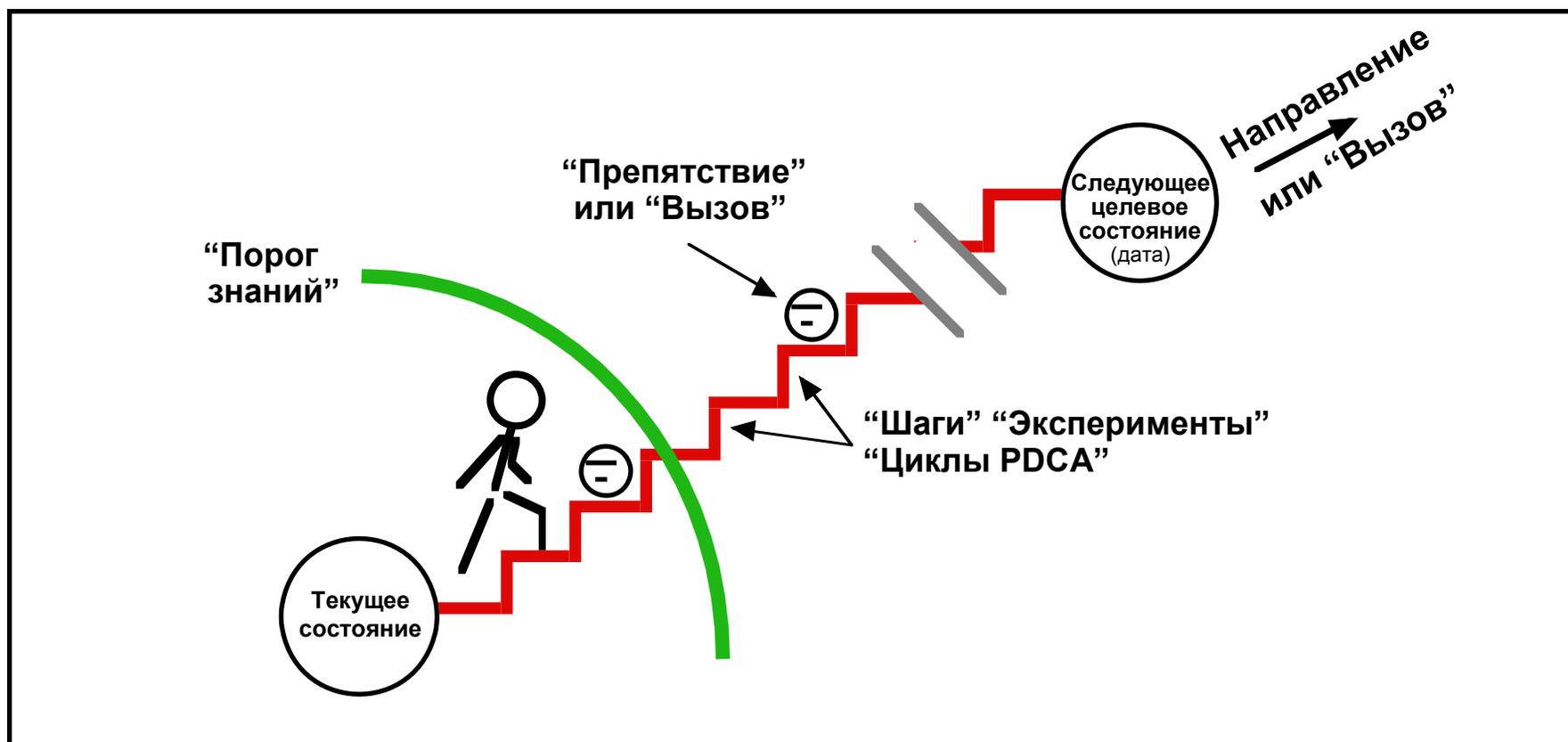
Ученик должен обновлять Список препятствий, если будут обнаружены новые препятствия или некоторые препятствия перестанут быть проблемой.

Пусть Ученик прочтет текущий список препятствий. Стрелкой следует указать препятствие, над которым идет работа в данный момент. Текущее препятствие также следует указать в Записи циклов PDCA.

Помните, Ученик использует этот Список препятствий просто для записи воспринятых или встреченных препятствий на пути к целевому состоянию. Это не является списком действий, и Ученик, в конечном итоге, не закончит на работе по всем перечисленным препятствиям.

ПРАКТИКУЙТЕСЬ ИСПОЛЬЗУЯ ПРАВИЛЬНУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ

То, что Ученик делает, чтобы преодолеть **препятствие** или **вызов** на пути к целевому состоянию называется **шагами, экспериментами** или **циклами PDCA**. Почти всегда необходимо больше одного шага для того, чтобы преодолеть препятствие. Когда Ученик преодолевает препятствие, это означает, что он разработал **решение** для вызова.





УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ВОПРОСА 3

(Препятствия)



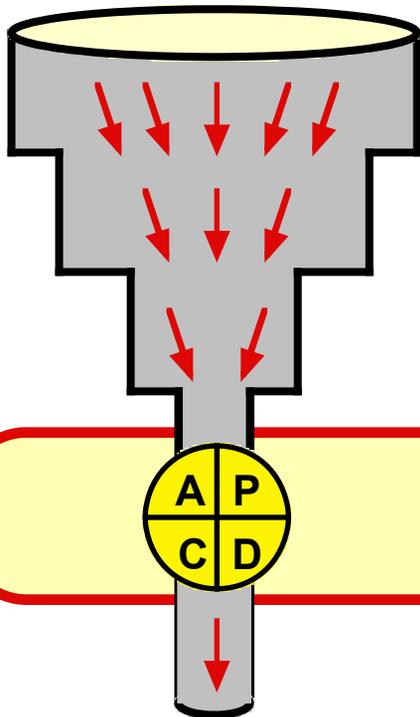
- > Этот вопрос относится к вызову, который в настоящее время вы пытаетесь решить.
- *“Определили ли вы какие-либо новые препятствия?”*
(Пусть ученик укажет их в списке препятствий)
 - *“Преодолели ли вы какие-либо из ранее перечисленных препятствий?”*
(Пусть ученик зачеркнет их в списке препятствий)

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ДЛЯ ВОПРОСА 3

- ☐☐ Работайте над каждым препятствием поочередно.
- ☐ Почти всегда требуется больше одного шага для того, чтобы преодолеть препятствие, и часто много других шагов. Ученик может работать над одним препятствием в течение некоторого времени, проходя через серию циклов PDCA, связанных с этим препятствием. Это нормально.
- ☐ Решение в отношении препятствия разрабатывается с помощью циклов PDCA. Вы преодолеваете препятствия путем попыток, неудач, корректировок и повторных попыток. Это происходит в таких шагах, в которых возникает изобретательность, адаптивность и инновации.
- ☐ Не беспокойтесь о выборе самого большого или самого важного препятствия. Просто дайте Ученику начать. Путь будет открываться по мере экспериментирований Ученика. Самое большое препятствие будет вас ждать.
- ☐ В случае новичков, не начинайте с самого сложного препятствия. Пусть Ученик сначала приобретет некоторый опыт с моделью Ката Совершенствования.
- ☐ Ученик может свободно работать над любым препятствием, но он не должен работать над тем, что по его мнению, является препятствием. Следите за препятствиями, которые *на самом деле* возникают на пути. Работа над одним препятствием часто будет приводить вас к более глубокому вопросу, который ранее не был очевидным.

ПЛАНИРОВАНИЕ СЛЕДУЮЩЕГО ЭКСПЕРИМЕНТА PDCA

Обеспечьте, чтобы Ученик спланировал хороший эксперимент.



- 1) Каким является целевое состояние?
- 2) Каким является фактическое состояние в данный момент?
-- Отражается на последнем шаге --
- 3) Какие препятствия, по вашему мнению, мешают вам достигнуть целевого состояния?
О *каком* вы сейчас говорите?

4) Каким будет ваш следующий шаг? (Следующий эксперимент PDCA) Чего вы ожидаете?

- 5) Когда мы можем пойти и увидеть чему мы научились, предприняв этот шаг?

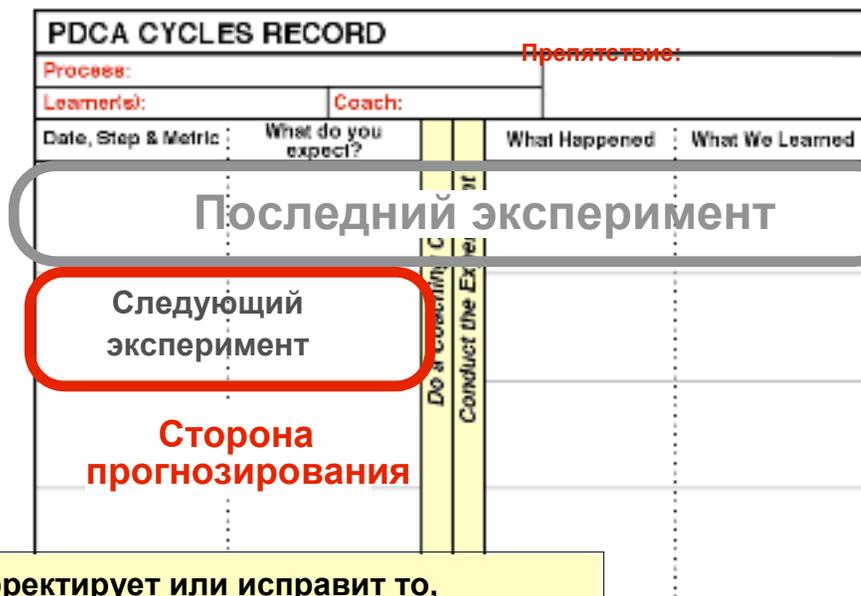
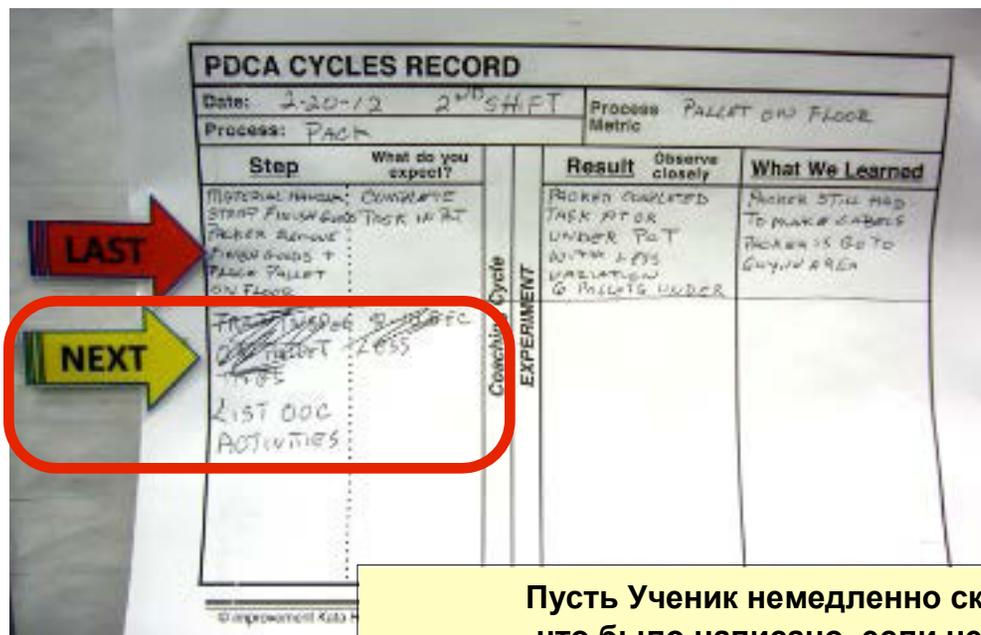
ПУСТЬ УЧЕНИК ОПИШЕТ СВОЙ СЛЕДУЮЩИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ И ТО, КАК ОН ЕГО ПРОВЕДЕТ

Основываясь на оценке результатов исследований из последнего эксперимента, Ученик должен описать свой следующий шаг и ожидание от него на **левой стороне** Записи циклов PDCA, в разделе Прогноз. Сделать это Ученик должен перед сессий коучинга.

Ученик должен указать на пункты 1 и 2 при ответе на 4 вопрос Ката Коучинга .



Это место, которому следует уделить некоторое внимание в вашем диалоге с Учеником. Используйте контрольный список, представленный на следующей странице либо для проверки предложенного следующего шага Ученика, либо для того, чтобы помочь Ученику настроить предлагаемый шаг.



Пусть Ученик немедленно скорректирует или исправит то, что было написано, если необходимо



КОНТРОЛЬНЫЙ СПИСОК КОУЧА ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ СЛЕДУЮЩЕГО ЭКСПЕРИМЕНТА

**Найдите время, чтобы помочь Ученику разработать
хороший эксперимент**

- Вы должны определить текущий порог знаний. Спросите Ученика, каким является текущий порог знаний. Каким, по вашему (Коуча) мнению является текущий порог знаний?
- Производится ли эксперимент на текущем пороге знаний?
- Является ли эксперимент однофакторным экспериментом? (Это не всегда невозможно.)
- Есть ли у Ученика план для скорого тестирования своего прогноза, быстрого и недорогого?
- Если прогноз окажется неудачным, пострадает ли ктонибудь?
- Является ли шаг измеримым? Сможет ли Ученик использовать факты и данные для того, чтобы сказать, был ли прогноз верным или нет.
- Ученик указал, что произойдет, согласно его ожиданиям, но он на самом деле не знает, что произойдет.
- Является ли следующий шаг / эксперимент частью цепи, т.е. он исходит из того, что было изучено в предыдущем эксперименте?

"Чего вы ожидаете?"

Перед следующим PDCA проводится эксперимент, и вы должны изучить то, чего Ученик ожидает от эксперимента



Для того, чтобы действия были научными, Ученик должен предварительно указать, чего он ожидает от следующего шага. Это то, что вы будете тестировать, и это сравнение, которое ведет к удивлению и изучению.

Вопрос к Ученику, чего он ожидает, также помогает вам увидеть, думает ли ученик систематически и научно, или лишь сосредоточивается на препятствии.

Вы на самом деле задает два немного разных вопроса:

Что произойдет, согласно вашим ожиданиям? и "Чему вы ожидаете научиться?"

Также вопрос о том, чему Ученик ожидает научиться из данного шага, помогает закрепить в его разуме то, что любой шаг является экспериментом. Обращение с идеями как с гипотезами, подлежащими тестированию, помогает каждому выходить за пределы собственного мнения.

Это вопросы, в отношении которых вы хотели бы чтоб Ученик вышел за пределы порога знаний и прогнозировал. В данном случае нормально, если ученик будет говорить такие вещи, как, *"Я думаю..."*

ОЖИДАНИЕ ЗАВИСИТ ОТ ТИПА ЭКСПЕРИМЕНТА

Тип эксперимента	Чего может ожидать Ученик
Пойдите посмотрите Наблюдение и сбор данных без изменения чего-либо для изучения процесса или ситуации.	Ученик должен ожидать, что он получит информацию о том, как что-либо функционирует в настоящее время.
Исследовательский эксперимент Внесение изменения в процесс для того, чтобы увидеть, посредством прямого наблюдения, как действует процесс.	Ученик должен ожидать того, чтобы узнать больше, чем он может только посредством прямых наблюдений.
Тестирование гипотезы Изменение только одного фактора за раз с предсказанием того, что произойдет.	Ученик должен предсказать результат изменения. Это гипотеза, подлежащая тестированию.



УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ВОПРОСА 4

(Следующий эксперимент)



--> (1) Помогите Ученику разработать хороший следующий эксперимент на основании того, что было изучено в последнем эксперименте:

Ключевые
моменты

- **“Что нам нужно выучить далее?”**
- **“Как вы это испытаете?”**
- **“Как вы это измерите?”**
- **“Каким является порог знаний теперь?”**
- **“Как именно эксперимент будет выполняться?”**
- **“Какие именно данные вы соберете?”**
- **“Кто/как вы будете собирать их?”**
- **“Можете показать?”**

**Вместо "Почему?"
скажите "Расскажи мне больше..."**

--> (2) Уточните, что прогнозирует Ученик:

- **“Что произойдет, согласно вашим ожиданиям?”**
- **“Что вы ожидаете изучить?”**

Не говорите, **“Давайте попробуем это и узнаем, работает ли это,”** так как это делает эксперимент вопросом успеха по сравнению с неудачей. Скажем, **“Давайте попробуем это и посмотрим, чему мы научимся”**

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ДЛЯ ВОПРОСА 4



- Коуч и Ученик должны определить **текущий порог знаний** до того, как следующий шаг будет определен. Следующий порог знаний часто определяет, что будет в следующем эксперименте. Часто это будет направлять вас назад к исследованию чего-либо, что, по вашему мнению, вы уже знали.

Важно!

Ученик может и не распознать, когда он переходит от знаний к предположению. Здесь Коуч должен направить Ученика обратно "в коридор", установленный Ката-совершенствованием. Не стройте догадки, получите факты и данные.

- Проектирование и проведение следующего эксперимента в направлении целевого состояния является отличным местом для привлечения операторов процесса и получения их идей.
- В идеале вы направляете Ученика к составлению ряда циклов PDCA, где следующий шаг выстраивается на том, что было изучено в последнем шаге.
- Ученик должен ставить эксперименты таким образом, чтобы ошибки и неожиданные результаты не вредили процессу клиентов.
- Во многих коучинг-циклах следующий шаг пока не является изменением процесса. Деятельность, такая как "планирование следующего шага" или "последующий анализ", может быть следующим шагом. Это нормально.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ДЛЯ ВОПРОСА 4

- ☐☐ В начале почти каждый делает циклы PDCA слишком большими, т.е. применяет меры, которые являются слишком большими. Это часто превышает порог знаний и препятствует обучению. Направьте ученика к циклам PDCA, которые являются настолько малыми и быстрыми, насколько это возможно для ситуации. Вы не ищите больших скачков. Вы ищите хороший эксперимент.

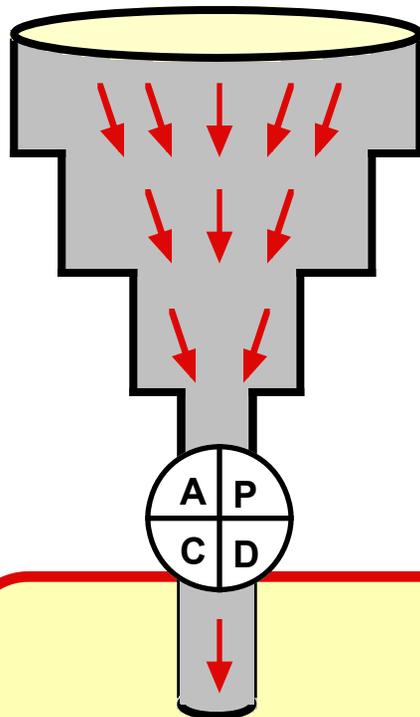
Осторожно: Если ваши коучинг-циклы не являются ежедневными, то шаги Ученика будут становиться слишком большими. Ученик, естественно, будет вводить множество изменений до вашего возврата.

- ☐☐ Первые эксперименты часто включают суету вокруг рабочих элементов для нахождения рабочей модели, которая функционирует. Учтите, что они являются единственными движущими существующими способами выполнения, а не истинным совершенствованием.

В какой-то момент Коуч должен посоветовать Ученику, что простое перемещение рабочих элементов больше не является приемлемым, и что пришло время для истинного совершенствования в направлении целевого состояния. Это момент, в котором переход становится жестким, а совершенствование становится реальным.

- ☐☐ **Как только следующий шаг станет понятным (не список шагов), коучинг-цикл достигает своего конца.** Больше нет необходимости заглядывать в будущее или проводить длительные дискуссии вне этой точки. Теперь пришло время выполнить следующий шаг как можно быстрее.

ПОДГОТОВКА К СЛЕДУЮЩЕМУ КОУЧИНГ-ЦИКЛУ



1) Каким является целевое состояние?

2) Каким является фактическое состояние в данный момент?

-- Отражается на последнем шаге --

3) Какие препятствия, по вашему мнению, мешают вам достигнуть целевого состояния?

О *каком* вы сейчас говорите?

4) Каким будет ваш следующий шаг? (Следующий эксперимент PDCA). Чего вы ожидаете?

5) Когда мы можем пойти и увидеть чему мы научились, предприняв этот шаг?



УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ВОПРОСА 5

(Следующий коучинг-цикл)



--> Установите конкретную дату и время. Когда эксперимент будет выполнен и когда будет выполнен следующий коучинг-цикл?

--> Используйте уточняющие вопросы для обучения Ученика выполнению быстрых тестов всякий раз, когда это возможно.

- ***“Можем ли мы провести этот эксперимент быстрее?”***
- ***“Можем ли мы провести его сегодня?”***
- ***“Как насчет прямо сейчас?”***

--> Какую информацию вы хотите, чтобы Ученик записал в Карте событий в следующем коучинг-цикле.

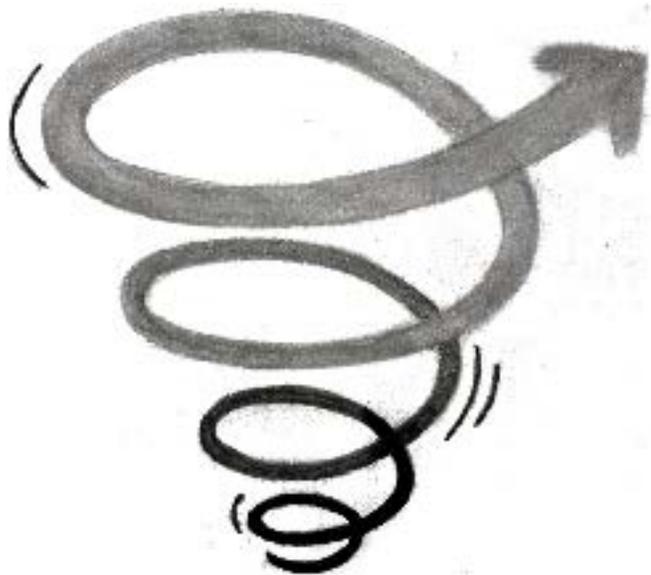
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ ДЛЯ ВОПРОСА 5

- ❑❑ **Вопрос 5 может быть сложным. Новые коучи часто неправильно думают, когда спрашивают *“Когда вы сделали это?”* Но Вопрос 5 более относится к планированию следующего коучинг-цикла для того, чтобы увидеть, *“Что мы изучаем?”***

Осторожно! Даже когда Коуч задает Вопрос 5 с правильным намерением, ученик может все еще думать, что его спрашивают, *“Когда вы сделали это?”*

- ❑❑ **Вы и Ученик должны согласовать данные и информацию, которые Ученик должен получить, подготовить и довести до следующего коучинг-цикла.**
- ❑❑ **Эксперименты должны проводиться настолько дешево и быстро, насколько это возможно. Коуч должен спросить, *“Можем ли мы предпринять этот шаг прямо сейчас?”***
- ❑❑ **Пусть Ученик потерпит неудачу в определенных моментах, затем учится. Ученик должен споткнуться для того, чтобы научиться новым навыкам.**
- ❑❑ **Так как вы не знаете, каким будет фактический результат следующего шага, как вам, так и Ученику потребуется пойти и увидеть (проверить) в следующем коучинг-цикле.**





*УВИДИМСЯ НА
СЛЕДУЮЩЕМ
КОУЧИНГ-ЦИКЛЕ*

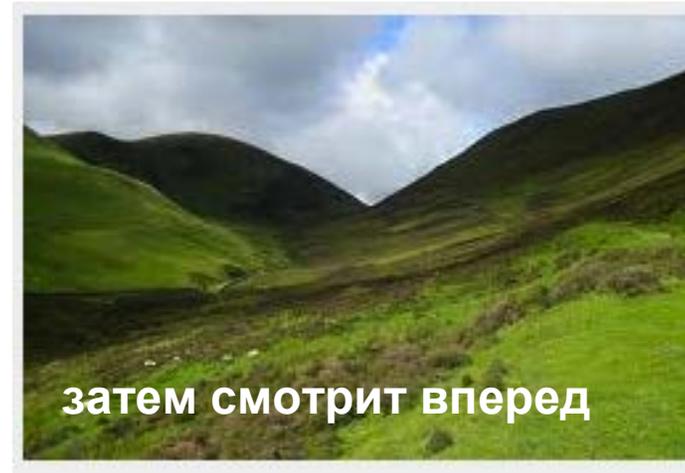
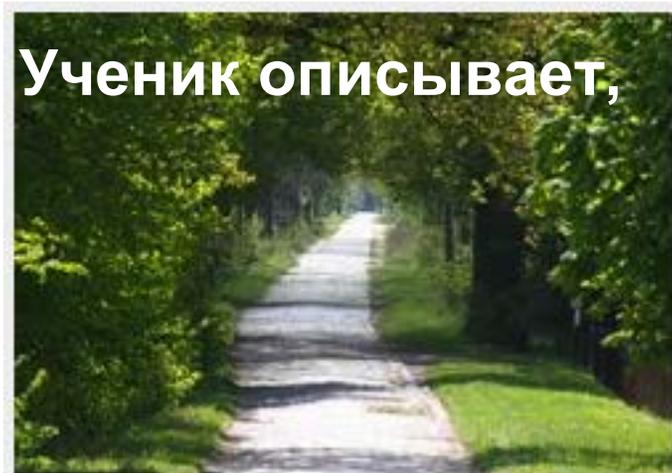
В ДАТУ ДОСТИЖЕНИЯ ОБЩАЯ МОДЕЛЬ КАТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОВТОРЯЕТСЯ

В определенный момент Ученик дойдет до даты достижения целевого состояния и часто, но не всегда, достигает своего целевого состояния. В этот момент вы должны снова тренировать Ученика через общую модель Ката Совершенствования. В частности, пусть Ученик:

- Выполните краткое описание, т.е. основное описание всего процесса. Это может привести ко многим видам обучения, которые могут применяться в следующем цикле через модель Ката Совершенствования.

Затем:

- Пересмотрите общее направление или вызов
- Поймите текущее состояние в том виде, в котором оно есть
- Установите следующее целевое состояние



Помните, что скорее всего, это потребует несколько последующих целевых состояний в целях достижения этого вызова.

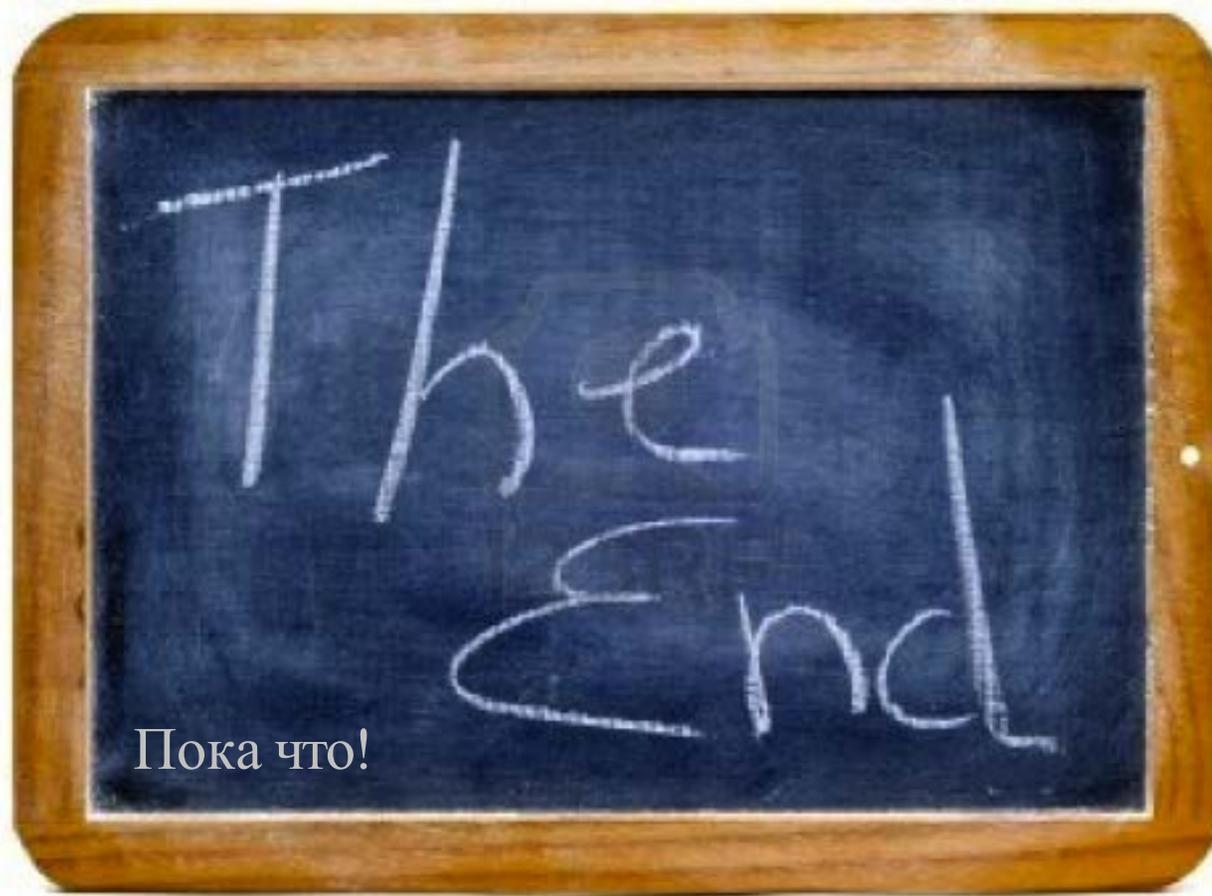


ВОПРОСЫ ДЛЯ КРАТКОГО ОПИСАНИЯ ДАТЫ ДОСТИЖЕНИЯ



--> Пусть Ученик опишет и проанализирует то, как он работал:

- *“Почему мы используем модель Ката Совершенствования?”*
- *“Что мы получаем выполняя это?”*
- *“Что пошло хорошо?”*
- *“Что может быть лучше?”*
- *“Над какими аспектами Ката Совершенствования мы должны работать в следующий раз?”*



ПРИЛОЖЕНИЕ- ФОРМЫ ДЛЯ ПРАКТИКИ

- 1) Постер Ката-совершенствования- Пять Ката для практики
- 2) Роли
- 3) Карта событий Ученика
- 4) Шаги анализа процесса
- 5) Карта временных циклов
- 6) Информация в целевом состоянии
- 7) Таблица знаний Ката Совершенствования (для измерения уровня квалификации)
- 8) Таблица знаний Ката Коучинга (для измерения уровня квалификации)

Формы Коучинг-циклов:

- Кто использует такие формы
- Где формы используются в карте событий Ученика
- Формы текущего /целевого состояния
- Описание рабочих шагов и последовательность
- Хранилище препятствий
- Регистрация циклов PDCA
- Карта с 5 вопросами (лицевая сторона)
- Карта с 5 вопросами (обратная сторона)
- План коучинг-цикла / Отслеживание(коуч)
- Форма наблюдений коучинг-циклов(второй коуч)

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?

Инструмент:
Отображение будущего
состояния

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

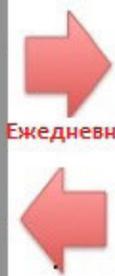
Выполнение
Затем попытайтесь попасть туда

ДВИЖЕНИЕ К ЦЕЛЕВОМУ СОСТОЯНИЮ

Проводите быстрые
частые эксперименты
для перемещения от
текущего состояния
к целевому

4

Инструмент:
Регистрация циклов
PDCA



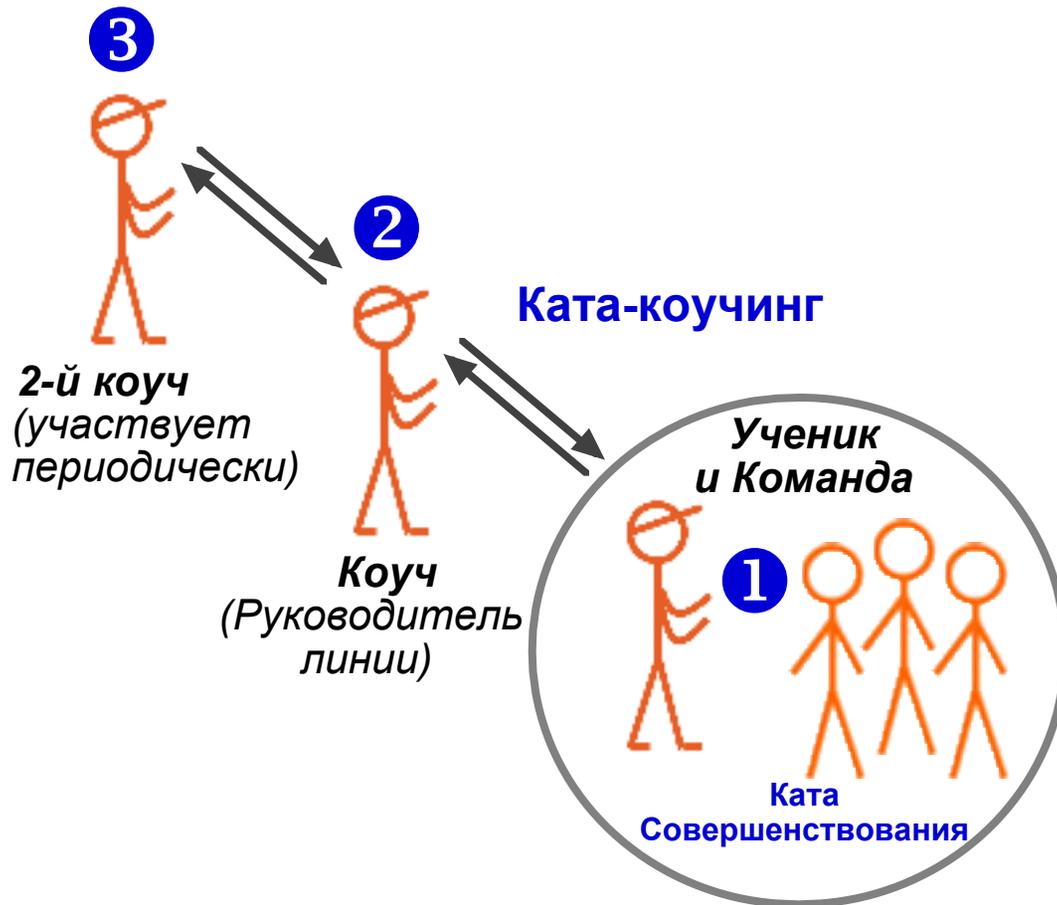
ЦИКЛЫ КОУЧИНГА С 5 ВОПРОСАМИ

Коуч сопровождает
ученика и дает
методические указания

5

Инструмент:
Карточка с 5 вопросами

РОЛИ



Ученик и Команда (Владельцы процесса):
Применяет Ката Совершенствования, чтобы установить Целевое Состояние и двигаться к нему. Ученик проводит эксперименты с PDCA и разрабатывает решения для препятствий, в повседневном диалоге с коучем и операторами процесса.

Коуч/ Руководитель (Учитель): Проводит коучинг-циклы ежедневно с помощью 5 вопросов: Обеспечивает, чтобы ученик работал в направлении Целевого Состояния научным образом в соответствии с моделью Ката Совершенствования. Работа коуча заключается в развитии ученика путем направления ученика к процедуре Ката Совершенствования, а не для улучшения процесса.

2-й коуч (Тренирует коуча): Периодически наблюдает за коучинг-циклами между коучем и учеником. Помогает коучу/ руководителю развивать его или ее коучинг-навыки. Обеспечивает, чтобы целевое состояние команды имело отношение к большему вызову, такому как конструкция потока создания ценности в будущем состоянии.

ДОСКА РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССА УЧЕНИКА

Процесс:		Вызов:
Целевое состояние Достижение к: _____	Текущее состояние сейчас:	Запись циклов PDCA
		Список препятствий

ШАГИ КАТА ПО АНАЛИЗУ ПРОЦЕССА

Шаг

①

Результирующая производительность

Как процесс выполняется во времени? (График)

Показатели
результатов

Шаг

②

Потребительский спрос и планируемое время цикла

Какова степень спроса и желаемый
уровень производства

Шаг

③

Характеристика текущего процесса

- Составление блок-схемы рабочей модели.
- Измерение циклов выпуска и график колебаний
- Запись ваших ключевых замечаний.

Показатели
процесса и
характеристики

Шаг

④

Мощность оборудования

Есть ли ограничения к оборудованию?
Какими они являются?

Дополнительно

Шаг

⑤

Необходимое количество операторов (если процесс был стабильным)

Сколько людей необходимо? (Рассчитано)

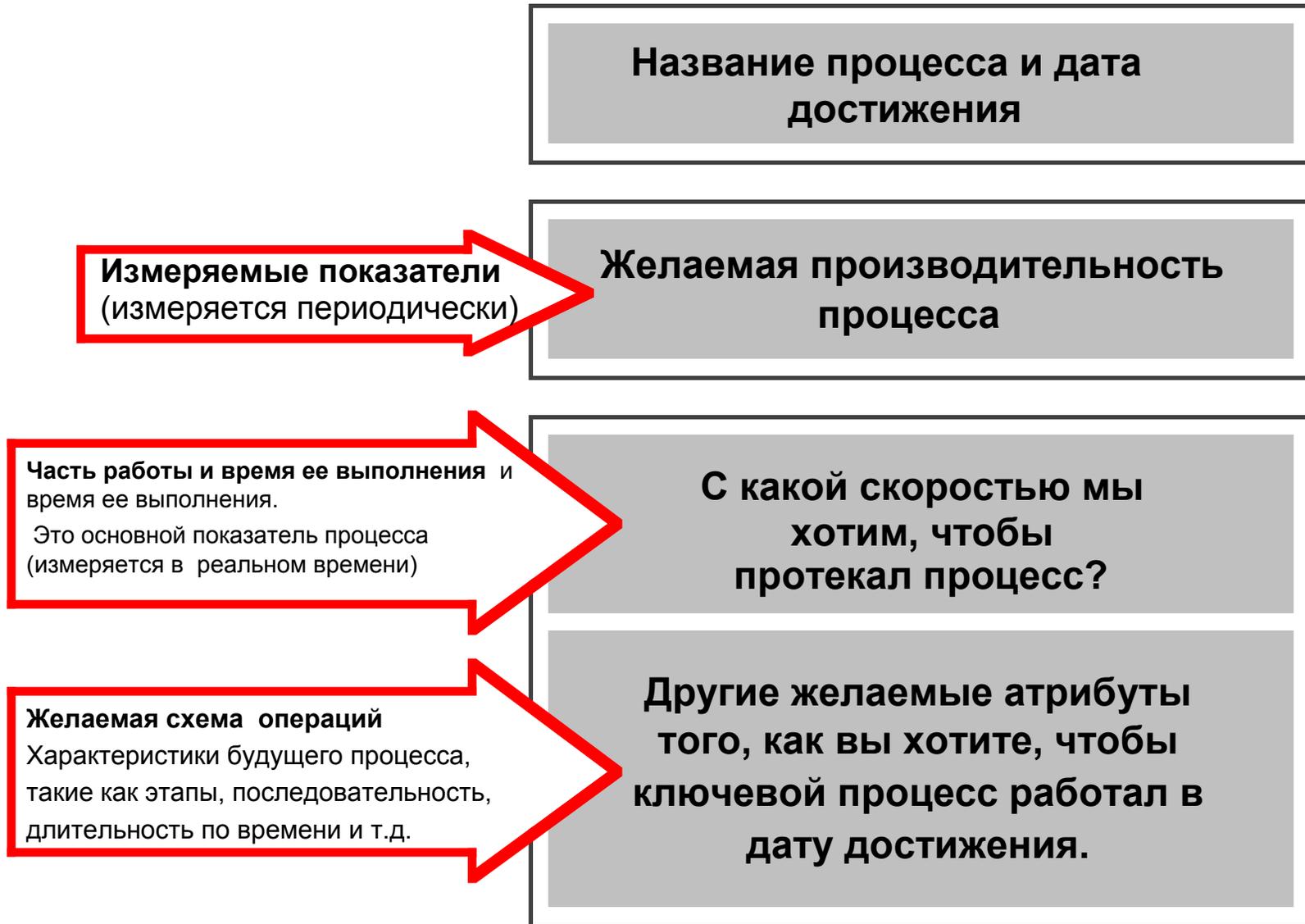
Таблица рабочего времени	Процесс	Показатель
	Дата	Оператор <input type="checkbox"/>

Цикл	Наблюдаемое время (Данные)	Замечания по поводу текущей рабочей модели (Факты)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		

Поставьте галку, если это последний перед потребителем процесс

Укажите время ожидания

ИНФОРМАЦИЯ В ЦЕЛЕВОМ СОСТОЯНИИ



ОЦЕНКА ОПЫТНОСТИ В КАТА-СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ

Отметьте, что данная шкала измеряет уровень навыков Ката Совершенствования или степень формирования привычки, а не лицо

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 самодостаточности в модели КС.	Полностью приемлемый стандарт, достигаемый обычным способом.
		Компетентный	Использует стандартизированные и рутинные процедуры. Расценивает действия частично с точки зрения целей LT. Может устанавливать приоритеты,	Подходит для цели, хотя ему может не хватать утонченности.
1	Продвинутый новичок	Действия основаны на Ката. Ситуационное восприятие все еще ограничено. Всем аспектам уделена равная важность.	Прямые вызовы, скорее всего, будут завершены согласно приемлемому стандарту.	Способен достигнуть некоторых шагов с помощью собственного суждения, но для всего вызова необходим коучинг.
	Новичок	Строгое следование Ката. Немного ситуационное восприятие и дискреционное суждение. Должен намеренно сосредоточиться на процедуре КС. Низкая самооэффективность в применении процедур КС.	Вряд ли будет удовлетворительным, если не будет тщательно тренироваться.	Требует тщательного коучинга и инструктажа.

Способен тренировать

Таблица разработана согласно Модели приобретения навыков Дрейфуса Дрейфус, Стюарт Е, Формальные модели против Человеческого ситуационного понимания: Врожденные ограничения по моделированию бизнес-опыта, Университет Калифорнии, Беркли, 1981

ОЦЕНКА ОПЫТНОСТИ В КАТА-КОУЧИНГЕ

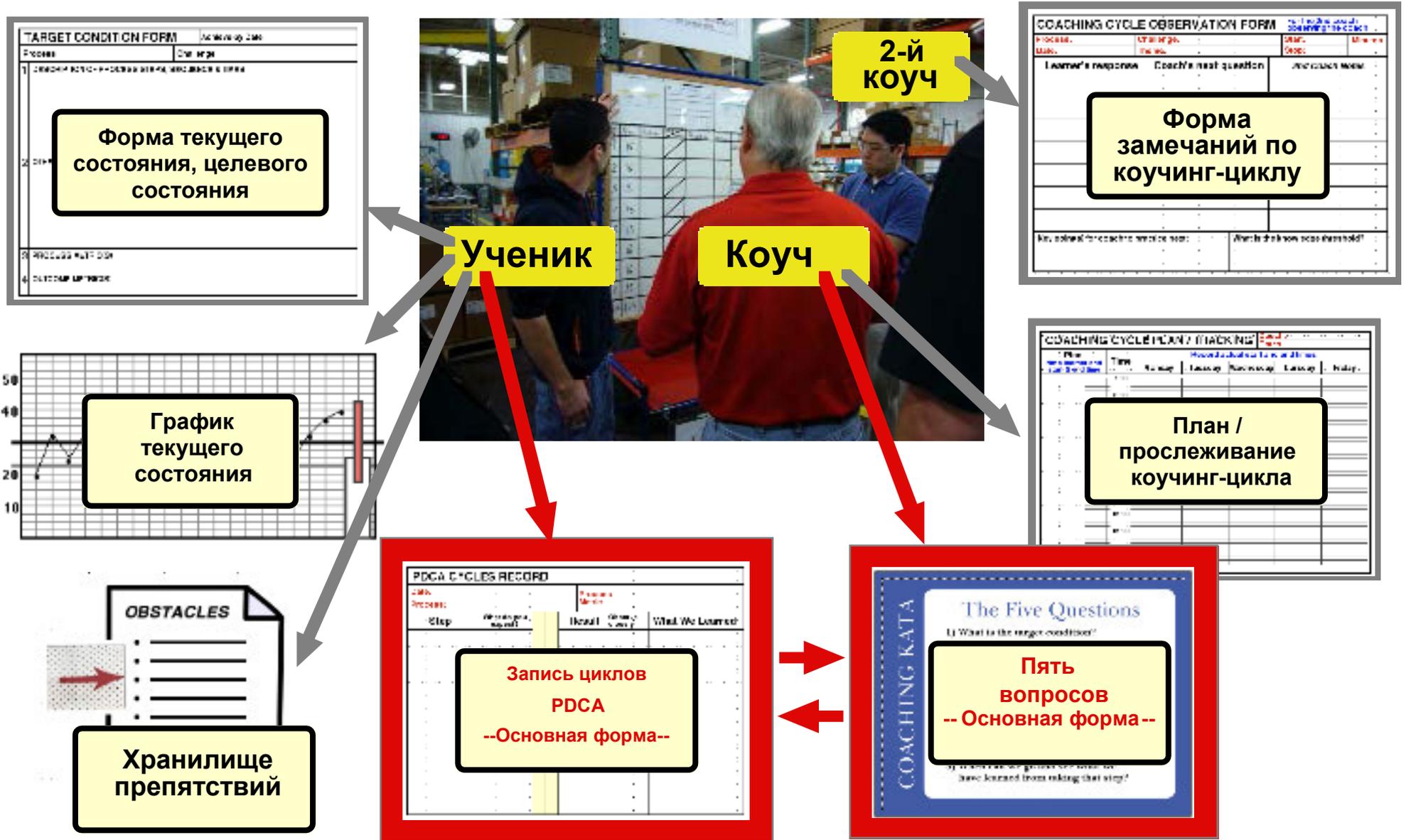
Автор: Ивонн Муар, Дженифер Айерс и Джули Симмонс

Этап	Уровень	Характеристики	Автономия
3	<i>Эксперт</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Интуитивное понимание коучинга на основе глубокого практического понимания. • Прямой, но поддерживающий • Разговоры по коучингу являются естественными, ученик даже не замечает, что его коучат • Обращение за советом по коучингу 	Требуется второй Коуч иногда
2	<i>Опытный</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Четкое восприятие недочетов или слабых сторон Ученика. • Использует коучинг для руководства: адаптируется к ситуации, задает значимые вопросы. • Способность оценить и выбрать предпочтительный стиль обучения Ученика (в аудитории, визуальное, кинестетическое) • Способности второго Коуча 	Периодически требуется второй Коуч
	<i>Компетентный</i>	<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	<i>Продвинутый новичок</i>	<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 иметь опытного второго коуча на каждом цикле коучинга
	<i>Новичок</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Негибкость в вопросах / использует вопросы, допускающие единственный ответ • Отсутствие дисциплины для того, чтобы следовать модели и признает ее значение • Фокусируется на результатах (руководство и контроль) • Не в состоянии услышать и определить, когда учащийся достигает порога знаний 	

Формы Коучинг-циклов



КТО ИСПОЛЬЗУЕТ ТАКИЕ ФОРМЫ



ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ / ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ



Вызов:

Ученик:		Коуч:		Процесс:		Измерение результатов	Измерение процесса
Категории	Текущее состояние	Дата	Целевое состояние	Дата достижения			
Результат Выполнение (Результаты)	<i>указать график</i>						
Характеристики процесса и Рабочая модель (Модель работы)	<i>указать блок-схему или диаграмму «Плавательные дорожки»</i>						

**ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ / ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ**

Вызов:

Ученик:		Коуч:		Процесс:		Измерение результатов	Измерение процесса
	Категории	Текущее состояние	Дата	Целевое состояние	Дата достижения		
1	Результат Выполнение(Результаты)	<i>указать график</i>					
2	Уровень спроса Уровень производства						
3	Рабочая модель	<i>указать блок-схему указать все графики</i>		<i>указать блок-схему</i>			
4	Способность	<i>указать схему</i>		<i>указать схему</i>			
5	Необходимое количество людей						

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ / ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ



Вызов:

Ученик:		Коуч:		Процесс:		Измерение результатов	Измерение процесса
Категории		Текущее состояние	Дата	Целевое состояние	Дата достижения		
1 Результат Выполнение	Фактический выход / смена	<i>указать график</i>					
	Сверхурочное время?						
2 Уровень спроса и Скорость производства	Время такта						
	Pc/t						
	Кол-во смен						
3 Рабочая модель	Шаги процесса и последовательность	<i>указать блок-схему</i>		<i>указать блок-схему</i>			
	Размер партии						
	Где накапливается НзП						
	Количество операторов						
	% колебания цикла выпуска (в конце линии)	<i>+указать все графики</i>					
Другие характеристики процесса							
4 Способность	Схема мощности	<i>указать схему</i>		<i>указать схему</i>			
5 Количество требуемых людей	Рассчитанное количество операторов						

РАБОЧИЕ ШАГИ И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ				Процесс:		Дата:	
Оператор	Оператор	Оператор	Оператор	Рабочая последовательность	Хождение →	Возврат к старту ←	Стандартный НзП ●

По мере вашего продвижения, вы можете разрабатывать более подробное описание рабочих шагов для каждого оператора, называемое *Графиком стандартных работ*. Для непроизводственных процессов вы можете использовать или разрабатывать иное изображение этапов работы и последовательность

Список препятствий

Препятствие

**Как вы можете
измерить это?**

● _____	_____
● _____	_____
● _____	_____
● _____	_____
● _____	_____
● _____	_____
● _____	_____
● _____	_____
● _____	_____
● _____	_____
● _____	_____
● _____	_____

Запись циклов PDCA

(Каждый ряд = один эксперимент)

Препятствие:

Процесс:

Ученик:

Коуч:

Дата, шаг и измерение	Чего вы ожидаете?	Выполнение	Коучинг-цикла	Что случилось	Что мы выучили

КАРТА С 5 ВОПРОСАМИ (лицевая сторона)

COACHING KATA

- 1) **Каким является целевое состояние?**
- 2) **Каким является фактическое состояние в данный момент?**
*-----**(Переверните карточку)** ----->*
- 3) **Какие препятствия, по вашему мнению, мешают вам достигнуть целевого состояния?**
О *каком* вы сейчас говорите?
- 4) **Каким будет ваш следующий шаг?**
(Следующий эксперимент) Чего вы ожидаете?
- 5) **Насколько быстро мы можем пойти и увидеть, что мы изучили в результате выполнения этого шага?**

* Вы будете часто работать над одним и тем же препятствием для нескольких циклов PDCA

КАРТА С 5 ВОПРОСАМИ (обратная сторона)

Отображение последнего предпринятого шага

Так как вы на самом деле не знаете, каким будет результат шага!

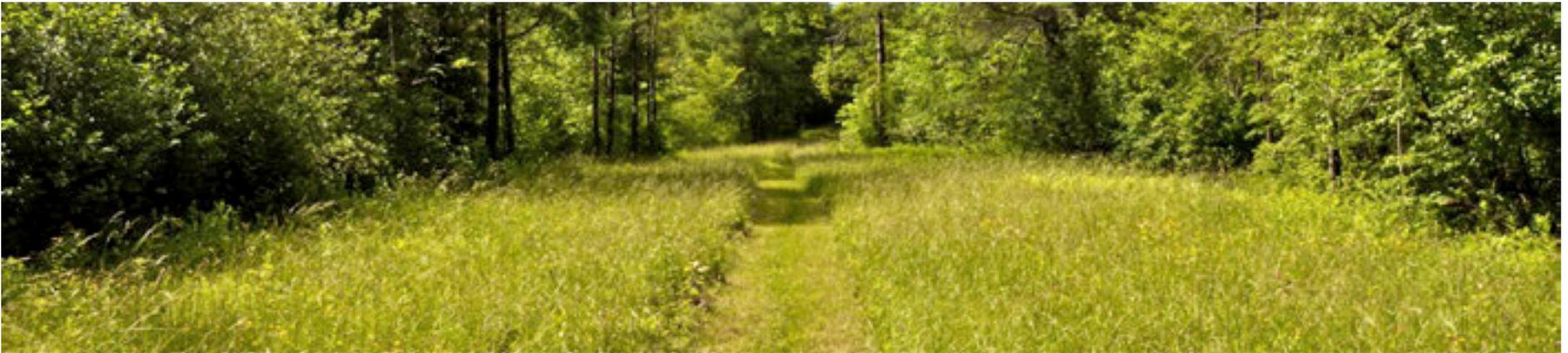
- 1) Что согласно вашему плану является **Последним шагом?**
- 2) Чего вы **Ожидаете?**
- 3) Что **на самом деле случилось?**
- 4) Что вы **Выучили?**

—————>
Вернитесь к вопросу 3

ПЛАН И ПРОСЛЕЖИВАНИЕ КОУЧИНГ-ЦИКЛА	Коуч:
	Даты:

Укажите ученика и дату начала и завершения	Время	Нарисуйте точку фактического начала и окончания				
		Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
	7:00					
	8:00					
	9:00					
	10:00					
	11:00					
	12:00					
	13:00					
	14:00					
	15:00					
	16:00					
	17:00					
	18:00					

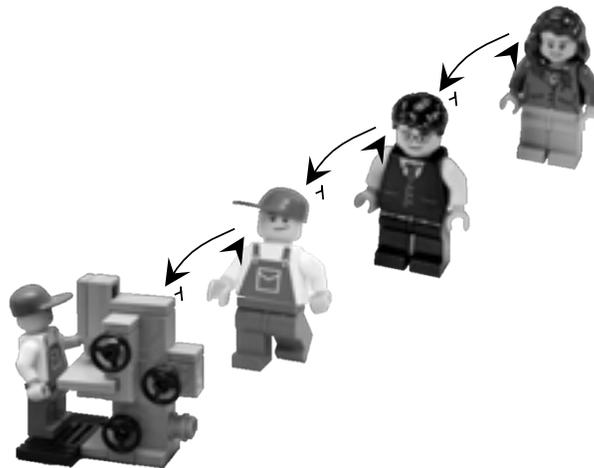
НАБЛЮДЕНИЯ Коучинг-циклов:		Процесс:
		Дата:
Коуч:	Ученик:	Начало / завершение
Вопрос:	КОУЧ	УЧЕНИК
<i>Обзор вызова</i>		
<i>Q1: Целевое состояние?</i>		
<i>Q2: Текущее состояние сейчас?</i>		
<i>Отражение: Запись циклов PDCA</i>		
<i>Q3: Препятствия? Какое?</i>		
<i>Q4: Следующий шаг? Запись PDCA</i>		
<i>Q5: Когда видно выученное?</i>		
Что такое порог знаний?	Впечатления:	
Ключевые моменты для данного Коуча для последующей практики	Следующий коучинг-цикл:	



Ката Коучинга

Цепочка коучинга

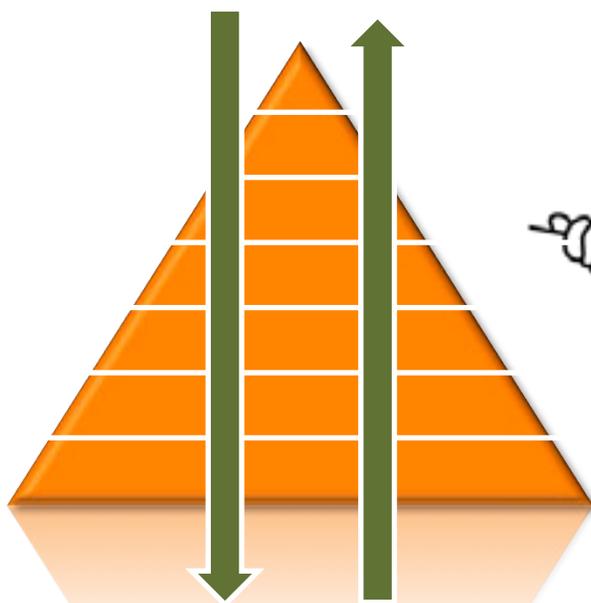
Автор Герд Аулингер и Майк Ротер,
совместно с Марком Розенталем



Как все выглядит, когда все на своем месте

Многим интересно, как выглядит диалог Коуч/Ученик, построенный на принципах Ката Коучинга и Ката Совершенствования, когда он начинает использоваться на разных уровнях организации. В данной презентации приводится отличный пример.

Развертывание цели «Сверху вниз»



Чему мы учимся «Снизу вверх»



Данная презентация

разъясняет общую картину.

На развитие человека с помощью навыков КК/КС уходит время, необходимое для построения эффективной цепочки коучинг-диалогов, так что считайте эту презентацию – ключевым условием для достижения цели.

Вопрос, которому посвящена данная презентация

Ката Совершенствования и Ката Коучинг посвящены *целенаправленной креативности*. Добиваясь своих целей, команды одной организации объединяются общим вызовом, методом работы и поиском успешного решения.

Данная презентация посвящена вопросу...

Как мы предполагаем коучить себя И как должны коучить нас на каждом уровне организации?

Образец Ката Совершенствования / Ката Коучинга

Данный пример - метод работы - повторяется по всем уровням организации



Упрощенный пример: Производство коробок передач

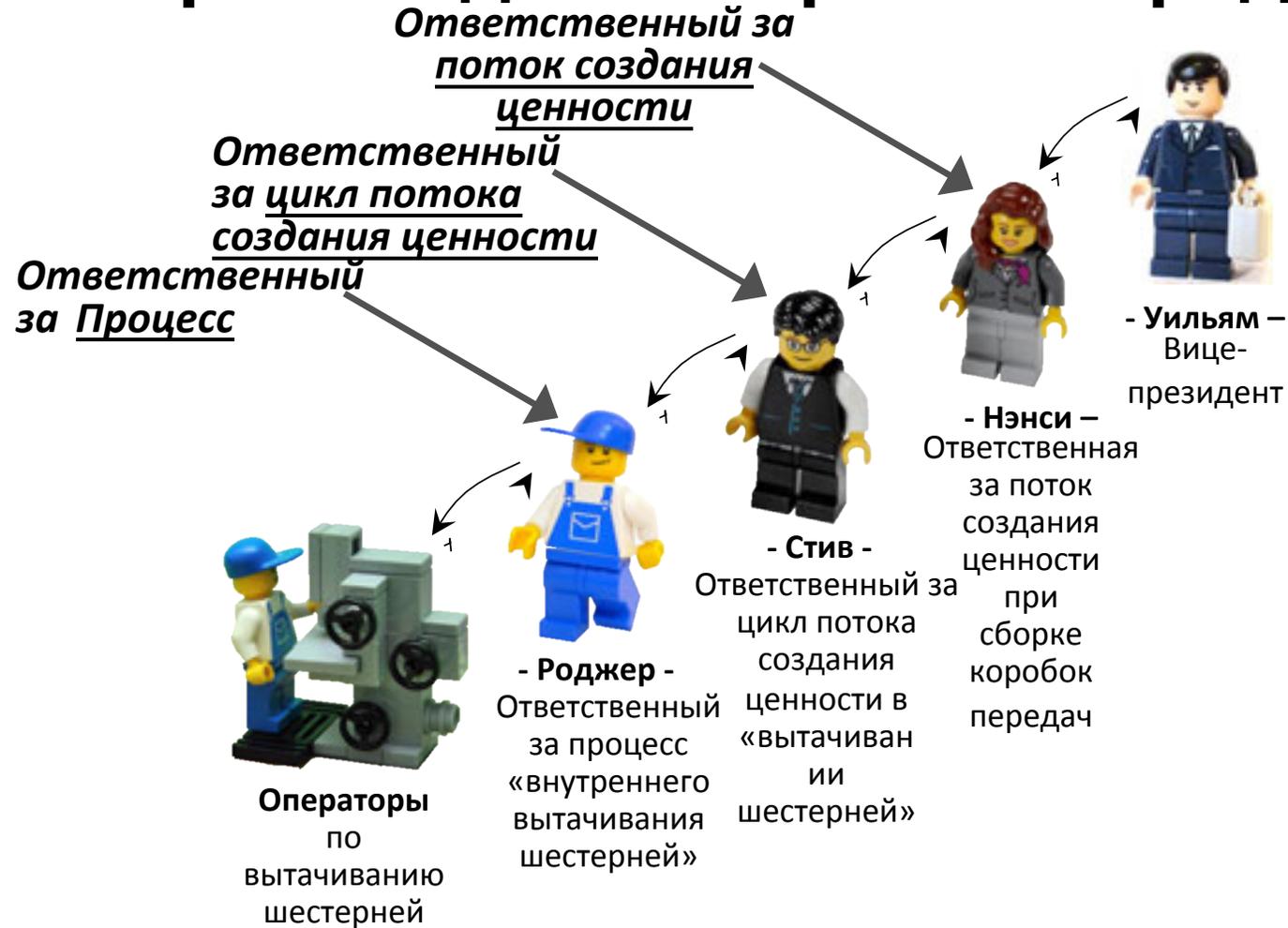


Внутреннее вытачивание шестерней (процесс в цикле потока *вытачивания*)



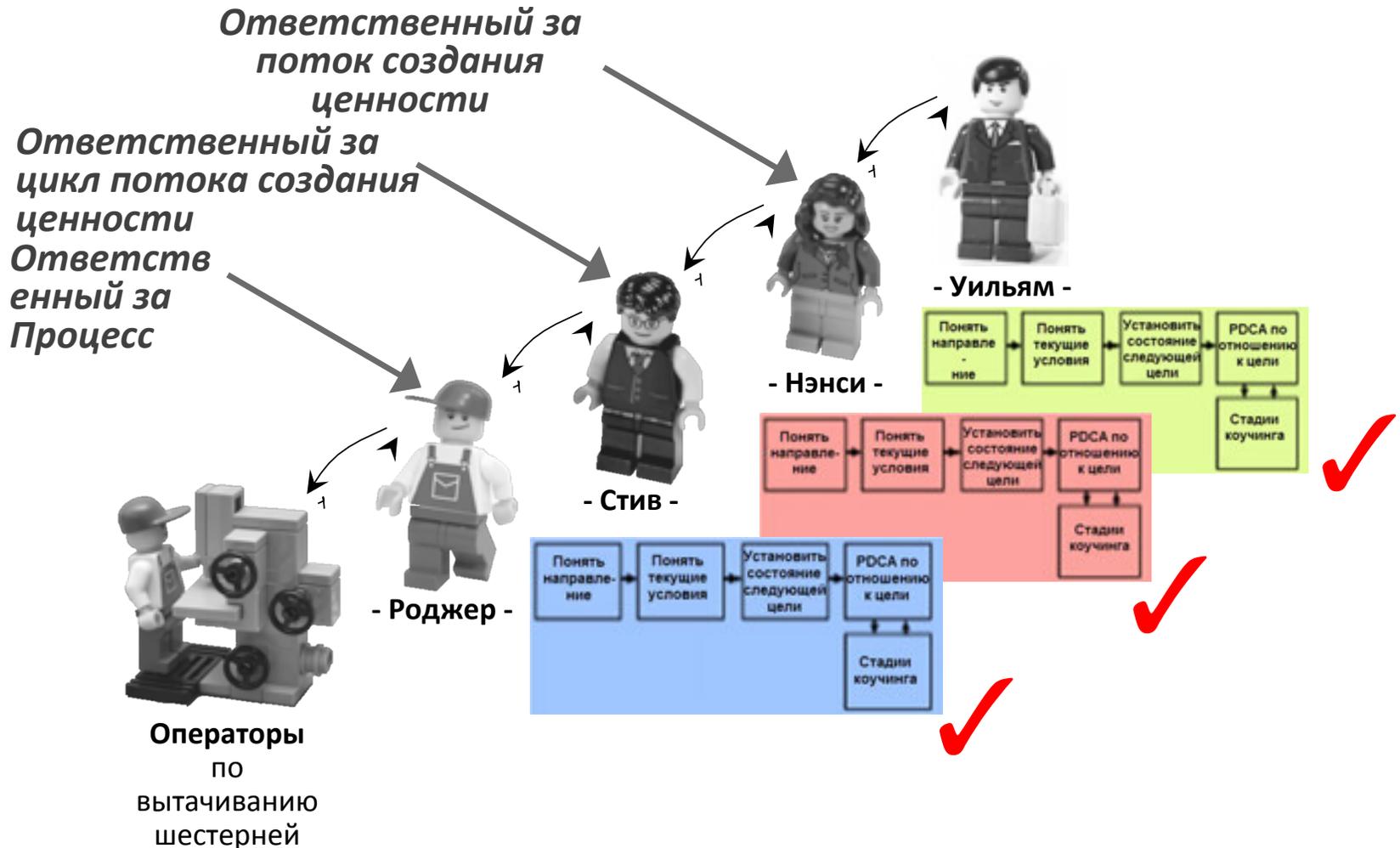
Сборка коробок передач

Познакомьтесь с 5 главными игроками на примере создания потока ценности в производстве коробок передач



Каждый уровень следует такому же образцу

Но содержимое меняется от уровня к уровню



Это роли в практике Ката

Роль Коуч-Ученик повторяется на каждом уровне



УЧЕНИК (Или «Подопечный»)

Применяет Ката Совершенствования на уровне, за который он несет ответственность. Ученик осознает текущие условия, устанавливает следующее целевое состояние и работает на достижение его, экспериментируя через циклы PDCA и разрабатывая решения для преодоления препятствий. И все это во время ежедневного диалога с Коучем. Ученик несет ответственность за *действие*.

КОУЧ (или «Наставник»)

Должен убедиться, что Ученик работает, согласно образцу Ката Совершенствования. Проводит стадии коучинга ежедневно, используя 5 Ката-Вопросов. Работа коуча - развить Ученика, проводя его через процедуру Ката Совершенствования, а не совершенствуя процесс. Коуч несет ответственность за результат ученика.

Второй Коуч (не присутствует в данном примере) Наблюдает за стадиями коучинга между Коучем и Учеником. Предоставляет Коучу отзывы и комментарии, чтобы помочь ему развить свои наставнические навыки.

Каждый **УЧЕНИК** имеет Доску Развития Процесса, похожую на это



Процесс Ката Совершенствования / Ката Коучинга имеет две стадии

ПЛАНИРОВАНИЕ

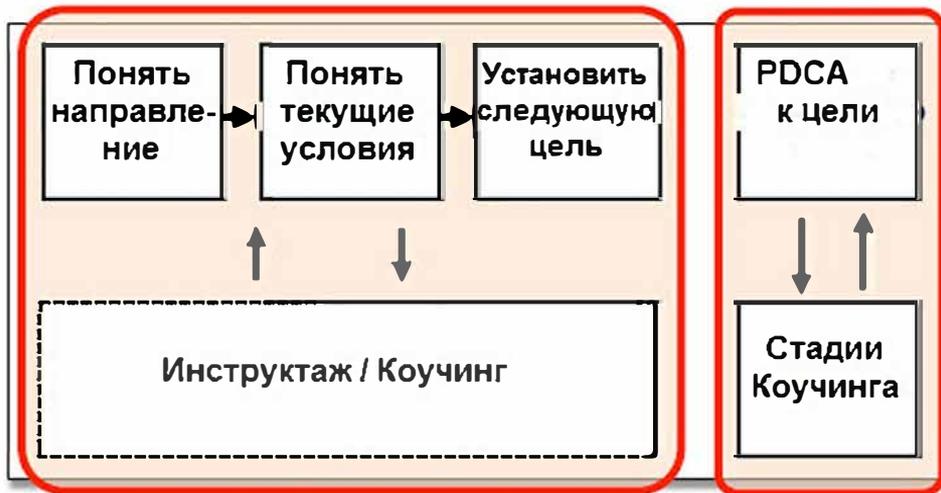
ИСПОЛНЕНИЕ



Ученик

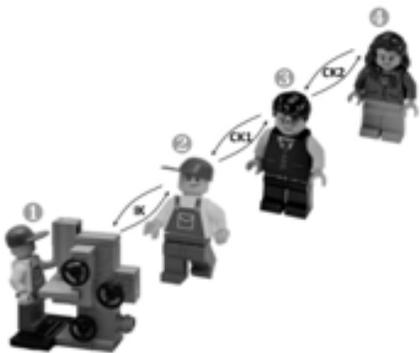


Коуч



Пройдем через эти две стадии

Стадия первая



ПЛАНИРОВАНИЕ. Разрабатывается единогласный выбор направления и определенных ключевых моментов. Цели и темы коучинга определяются в цифрах и в деталях, «сверху вниз», начиная с карты будущего состояния потока создания ценности.

Стадия вторая



ИСПОЛНЕНИЕ. Как только целевые состояния были разработаны, начинаются циклы PDCA, циклы коучинга и контакты с руководителями по поводу текущего состояния и накопленного опыта.

Стадия I: ПЛАНИРОВАНИЕ

Единогласный выбор направления



*Теперь работа на уровне
ОРГАНИЗАЦИИ*



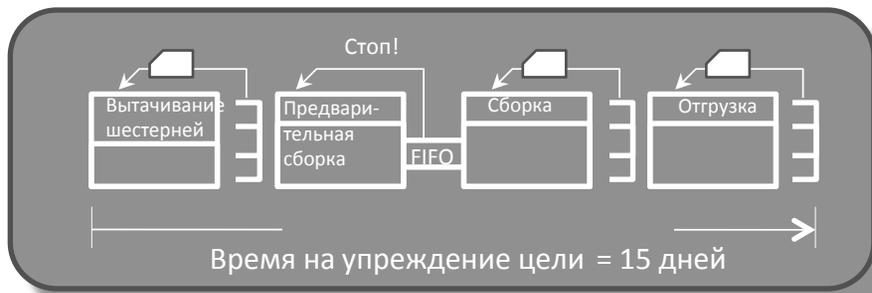
Уильям
Вице-президент



Стратегическое направление

Старшие менеджеры, включая коуча/босса Нэнси - Уильяма - решили, что **компания** нужно расширить разнообразие продукции и сократить время на его производство, чтобы удовлетворять потребностям покупателей.





Теперь работа на уровне Потока Создания Ценности



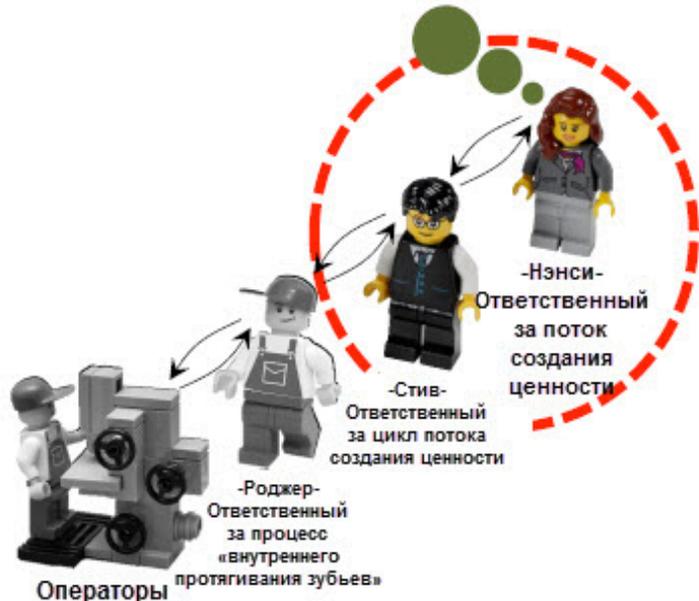
Нэнси
 Ответственный за
 поток создания
 ценности при сборке
 коробок передач



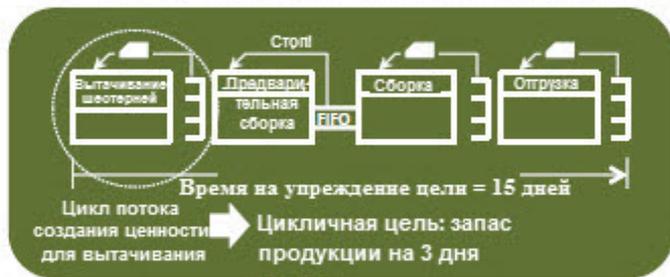
Одним уровнем ниже Нэнси анализирует и составляет карту текущего состояния потока создания ценностей для **производства коробок передач**. Затем, основываясь на стратегическом направлении, она проектирует будущее состояние потока создания ценностей ее целевое состояние, цель).



Карта будущего состояния потока создания ценности для производства коробок передач созданная Нэнси



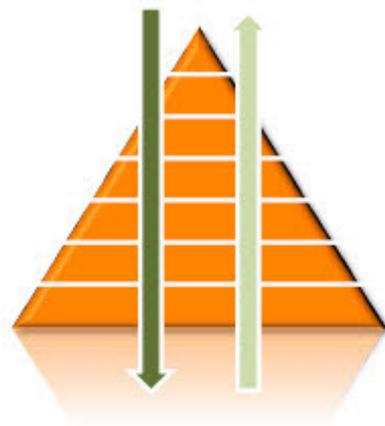
Коуч потока создания ценности (Нэнси) и ее Ученики на стадии отгрузки, сборки, предварительной сборки и **процесса вытачивания шестерней (Стив)** приходят к согласию в плане **целей потока создания ценностей**.



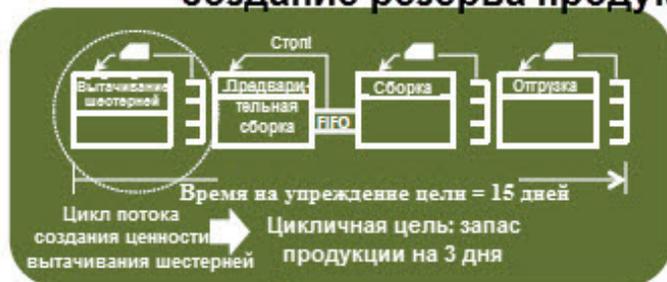
Карта будущего состояния потока создания ценности для производства коробок передач, созданная Нэнси



Расстановка цели



Нэнси и Стив вместе устанавливают цель потока создания ценности в 15 дней, а также цель цикличности производственного процесса - создание резерва продукции в 3 дня



Стив, наша стратегическая цель - расширить разнообразие продукции и сократить сроки потока создания ценности до 15 дней. Для этого нам нужно, чтобы твой запас продукции обработанных механизмов сократился с 30 дней до 3. Можешь предложить, как будут работать процессы в твоём цикле вытачивания шестерней, чтобы достичь этого?*

*В целях иллюстрации мы сосредоточились только на одном цикле потока создания ценности в цикле вытачивания. Процедура Нэнси повторяется для других циклов.



Роль картирования потока создания ценности в определении вызова или направления

Уильям



*ОПРЕДЕЛЕНИЕ
ВЫЗОВА*

Нэнси

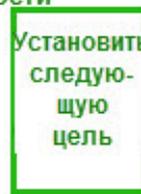
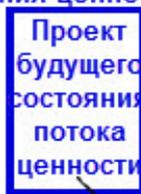


*ЦЕПКА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ
ЦЕЛИ*

Картирование потока
создания ценности
На уровне потока
создания ценности

Ката-Совершенствование и Ката-Коучинг
В каждом цикле и процессе в потоке создания
ценности

Орг. уровень



Понять направление

Понять текущие условия

Установить следующую цель

Определить циклы будущего состояния потока ценности и запас продукции и временные цели каждого цикла

Подтвердить стратегическую цель организации.

Выбрать один поток создания ценности и составить карту текущего состояния.

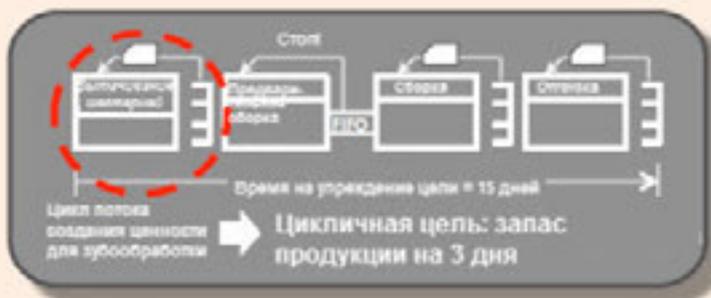
Прийти к согласию по поводу будущего состояния для данного потока ценности в направлении стратегической цели. Что должен предоставлять этот поток ценности?

Стив



Теперь работа на уровне потока создания ценности

(Мы рассмотрим только один процесс в цикле вытачивания шестерней Стива. Данная процедура повторяется для других процессов в цикле).



Стив

Ответственный за цикл потока создания ценности для вытачивания шестерней



Теперь Стив должен понять текущее состояние в своем цикле потока создания ценности. То есть: в процессе **внутреннего вытачивания шестерней**.



Стив, стратегическая цель - расширить разнообразие продукции и сократить сроки потока создания ценности до 15 дней. Для этого нам нужно, чтобы твой запас продукции обработанных механизмов сократился с 30 дней до 3. Можешь предложить, как будут работать процессы в твоём цикле вытачивания шестерней, чтобы достичь этого?*



Для этого мне нужно проанализировать текущее состояние процесса внутреннего вытачивания шестерней*, чтобы мы смогли определить следующее целевое состояние для согласования и достижения цели.

*В целях иллюстрации мы рассматриваем только один процесс в цикле потока создания ценности Стива. Действия Стива повторяются и для других процессов цикла.

Проанализировав текущие условия своего цикла потока создания ценностей, Ученик Стив (под руководством своего коуча Нэнси) математически разрабатывает следующее целевое состояние своего цикла шаг за шагом.

Нэнси, чтобы работать с готовым запасом продукции в течение 3 дней и иметь 50% коэффициента запаса, нам нужно вытачивать каждую крупную шестерню и несколько особых изделий каждые два дня. Объем партии и интервалы процесса прокрутки должны равняться двум дням.



Форма 4-Т	Процесс: Вытачивание шестерней	Коуч: Стив	Ученик: Роджер
Индикатор процесса:		Текущее состояние 10 мая	Целевое состояние к 10 августа
Ассортимент		30 дней	3 дня
Коэффициент запаса		50%	50%
EPIC (каждая часть каждого интервал)		20 дней	2 дня



Проанализировав текущие условия процесса, Ученик Стив (под руководством своего коуча Нэнси) математически разрабатывает следующее целевое состояние цикла шаг за шагом.

Для начала мы должны знать, сколько типов продукции мы планируем иметь, какие из них будут массовыми, а какие - по спецзаказу.



Форма 4-Т	Процесс: Вытачивание шестерней	Коуч: Стив	Ученик: Роджер
Индикатор процесса:		Текущее состояние 10 мая	Целевое состояние к 10 августа
Ассортимент		30 дней	3 дня
Коэффициент запаса		50%	50%
EPET (каждая часть каждой интервал)		20 дней	2 дня
Варианты		30 типов	40 типов

Проанализировав текущие условия процесса, Ученик Стив (под руководством своего коуча Нэнси) математически разрабатывает следующее целевое состояние цикла шаг за шагом.

Наши 15 смен в неделю и часы за смену не меняются.



Форма 4-Т	Процесс: Вытачивание шестерней	Коуч: Стив	Ученик: Робер
Индикатор процесса:	Текущее состояние	10 мая	Целевое состояние к 10 августа
Ассортимент	30 дней	3 дня	
Коэффициент запаса	50%	50%	
EPEI (каждая часть каждого интервал)	20 дней	2 дня	
Варианты	30 вариантов	40 вариантов	
Массовые изделия	8 вариантов	12 вариантов	
Специальные изделия	22 варианта	28 вариантов	
Готово на EPEI	10 вариантов	10 вариантов	
Массовые изделия	8 варианты	12 варианты	
Специальные изделия	2 варианты	4 варианты	
Смены в неделю	15 смен/нед.	15 смен/нед.	
Рабочее время за смену (ч)	8 ч	8 ч/смена	
(мин)	480 мин	480 мин/смена	
Перерывы за смену (мин)	40 мин	40 мин/смена	
Чистое рабочее время за смену (мин)	440 мин	440 мин/смена	

Проанализировав текущие условия процесса, Ученик Стив (под руководством своего коуча Нэнси) математически разрабатывает следующее целевое состояние цикла шаг за шагом.

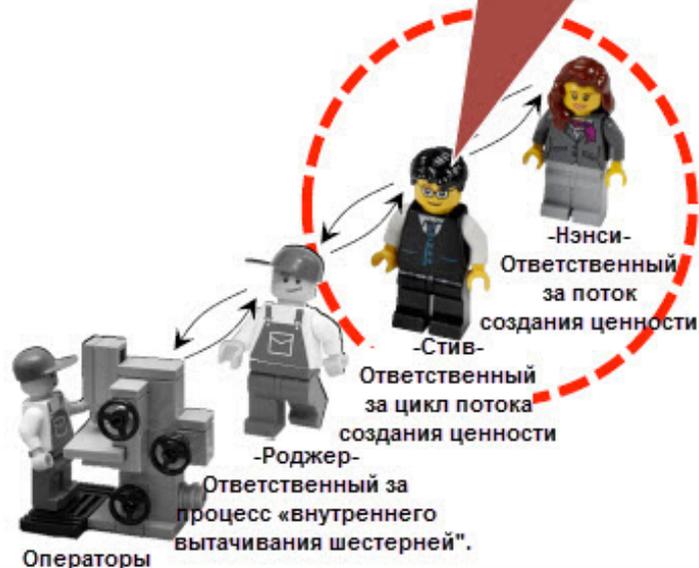
Таким образом, за тот же период времени мы должны выточить больше изделий, как в плане объема, так и в плане разнообразия.



Формат 4-T	Процесс: Вытачивание шестерней	Коуч: Стив	Ученик:
Индикатор процесса:		Текущее состояние 10 мая	Целевое состояние к 10 августа
Ассортимент		30 дней	3 дня
Коэффициент запаса		50%	50%
EPEI (каждая часть каждый интервал)		20 дней	2 дня
Варианты		30 вариантов	40 вариантов
Массовые изделия		8 вариантов	12 вариантов
Специальные изделия		22 варианта	28 вариантов
Готово на EPEI		10 вариантов	16 вариантов
Массовые изделия		8 вариантов	12 вариантов
Специальные изделия		2 варианта	4 варианта
Смены в неделю		15 смен/ед.	15 смен/ед.
Рабочее время за смену (ч)		8 ч/смена	8 ч/смена
(мин)		480 мин/смена	480 мин/смена
Перерывы за смену (мин)		40 мин/смена	40 мин/смена
Чистое рабочее время за смену (мин)		440 мин/смена	440 мин/смена
Спрос в месяц		102,000 шт/мес	121,200 шт/мес
Рабочие дни в месяц		20 дней/мес	20 дней/мес
Смены в день		3 смены/день	3 смены/день
Спрос на вариант в смену			
Массовые изделия			133 шт/смена
Специальные изделия			15 шт/смена

Проанализировав текущие условия процесса, Ученик Стив (под руководством своего коуча Нэнси) математически разрабатывает следующее целевое состояние цикла шаг за шагом.

**Общий объем - 2020
выточенных шестерней
за смену.**



Форма 4-Т	Процесс: Вытачивание шестерней	Коуч: Стив	Ученик: Роджер
Индикатор процесса:		Текущее состояние	Целевое состояние к 10 августа
Ассортимент		10 мая 30 дней	3 дня
Коэффициент запаса		50%	50%
EPEI (каждая часть каждый интервал)		20 дней	2 дня
Варианты		30 вариантов	40 вариантов
Массовые изделия		8 вариантов	12 вариантов
Специальные изделия		22 варианта	28 вариантов
Готово на EPEI		10 вариантов	10 вариантов
Массовые изделия		8 вариантов	12 вариантов
Специальные изделия		2 варианта	4 варианта
Смены в неделю		15 смен/нед.	15 смен/нед.
Рабочее время за смену (ч)		8 ч/смена	8 ч/смена
(мин)		480 мин/смена	480 мин/смена
Перерывы за смену (мин)		40 мин/смена	40 мин/смена
Чистое рабочее время за смену (мин)		440 мин/смена	440 мин/смена
Спрос в месяц		102 000 шт/мес	121 200 шт/мес
Рабочие дни в месяц		20 дней/мес	20 дней/мес
Смены в день		3 смены/день	3 смены/день
Спрос на вариант в смену			
Массовые изделия		167 шт/смена	133 шт/смена
Специальные изделия		17 шт/смена	15 шт/смена
Общий спрос на смену		1700 шт/смена	2020 шт/смена

При разработке следующего целевого состояния появилось три темы:
длительность цикла - 10 секунд, незапланированный простой - 15% и время переналадки - 14 минут

Выведенное математическим путем целевое состояние для вытачивания шестерней показывает, что для того, чтобы получить готовый запас продукции на 3 дня, нам необходимо поработать над тремя аспектами процесса вытачивания шестерней:

- запланированное время цикла

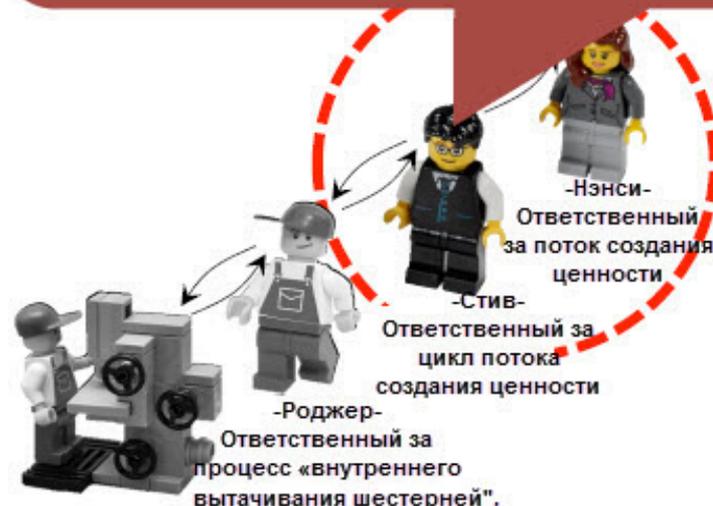


форма 4-Т	Процесс: Вытачивание шестерней	Коуч: Стив	Ученик: Роджер
Индикатор процесса:		Текущее состояние	Целевое состояние
Ассортимент		10 мая	к 10 августа
Коэффициент запаса		30 дней	3 дня
EPET (каждая часть каждой интервал)		50%	50%
		20 дней	2 дня
Варианты		30 вариантов	40 вариантов
Массовые изделия		8 вариантов	12 вариантов
Специальные изделия		22 варианта	28 вариантов
Готово на EPET		10 вариантов	10 вариантов
Массовые изделия		8 варианты	12 вариантов
Специальные изделия		2 варианта	4 варианта
Смены в неделю		15 смен/ед.	15 смен/ед.
Рабочее время за смену (ч)		8 ч/смена	8 ч/смена
(мин)		480 мин/смена	480 мин/смена
Перерывы за смену (мин)		40 мин/смена	40 мин/смена
Чистое рабочее время за смену (мин)		440 мин/смена	440 мин/смена
Спрос в месяц		102 000 шт/мес	121 200 шт/мес
Рабочие дни в месяц		20 дней/мес	20 дней/мес
Смены в день		3 смены/день	3 смены/день
Спрос на вариант в смену			
Массовые изделия		107 шт/смена	133 шт/смена
Специальные изделия		17 шт/смена	15 шт/смена
Общий спрос на смену		1700 шт/смена	2000 шт/смена
Клиенты		15.5 сек.	13.1 сек.
Запланированное время цикла шт/смена		12 сек.	10 сек.
Время выполнения/смена (сек)		20 400	337 мин.
(мин)		340 мин	15%
Простой (%)		0	06 мин.
Простой за смену (мин)		0	37 мин.
Время, оставшееся для гот.		0	2.7 сб на смену
Необходимое время на смену		0	14 мин. на сб
Время на изготовление		0	

При разработке следующего целевого состояния появилось три темы:
**длительность цикла - 10 секунд, незапланированный простой - 15% и
 время переналадки - 14 минут**

Выведенное математическим путем целевое состояние для вытачивания шестерней показывает, что для того, чтобы получить готовый запас продукции на 3 дня, нам необходимо поработать над тремя аспектами процесса вытачивания шестерней:

- Запланированное время цикла
- Незапланированный простой



Операторы

Форма 4-T	Процесс: Вытачивание шестерней	Коуч: Стив	Ученик: Роджер
Индикатор процесса:		Текущее состояние	Целевое состояние
Ассортимент		10 мая	10 августа
Коэффициент запаса		30 дней	3 дня
EPEI (каждая часть каждый интервал)		50%	50%
Варианты		20 дней	2 дня
Массовые изделия		30 вариантов	40 вариантов
Специальные изделия		8 вариантов	12 вариантов
Готово на EPEI		22 варианта	28 вариантов
Массовые изделия		10 вариантов	10 вариантов
Специальные изделия		8 вариантов	12 вариантов
Смены в неделю		2 варианта	4 варианта
Рабочее время за смену (ч)		15 смен/нед.	15 смен/нед.
(мин)		8 ч/смена	8 ч/смена
Перерывы за смену (мин)		480 мин/смена	480 мин/смена
Чистое рабочее время за смену (мин)		40 мин/смена	40 мин/смена
		440 мин/смена	440 мин/смена
Спрос в месяц		102 000 шт/мес	121 200 шт/мес
Рабочие дни в месяц		20 дней/мес	20 дней/мес
Смены в день		3 смены/день	3 смены/день
Спрос на вариант в смену			
Массовые изделия		167 шт/смена	133 шт/смена
Специальные изделия		17 шт/смена	15 шт/смена
Общий спрос на смену		1.700 шт/смена	2.000 шт/смена
Клиенты		15,5 сек	10 сек
Запланир. время цикла шт/время		12 сек	10 сек
Время выполнения/смена (сек)		20 400 сек	20 400 сек
(мин)		340 мин	340 мин
Незапланированный простой (%)		20%	15%
Простой на смену (мин)		88 мин	66 мин
Время на с/б		12 мин	37 мин
Необходимое с/б на смену		0,2 с/б на смену	2,7 с/б на смену
Время с/б		72 мин на с/б	14 мин на с/б

При разработке следующего целевого состояния появилось три темы:
**длительность цикла - 10 секунд, незапланированный простой - 15% и
 время переналадки - 14 минут**

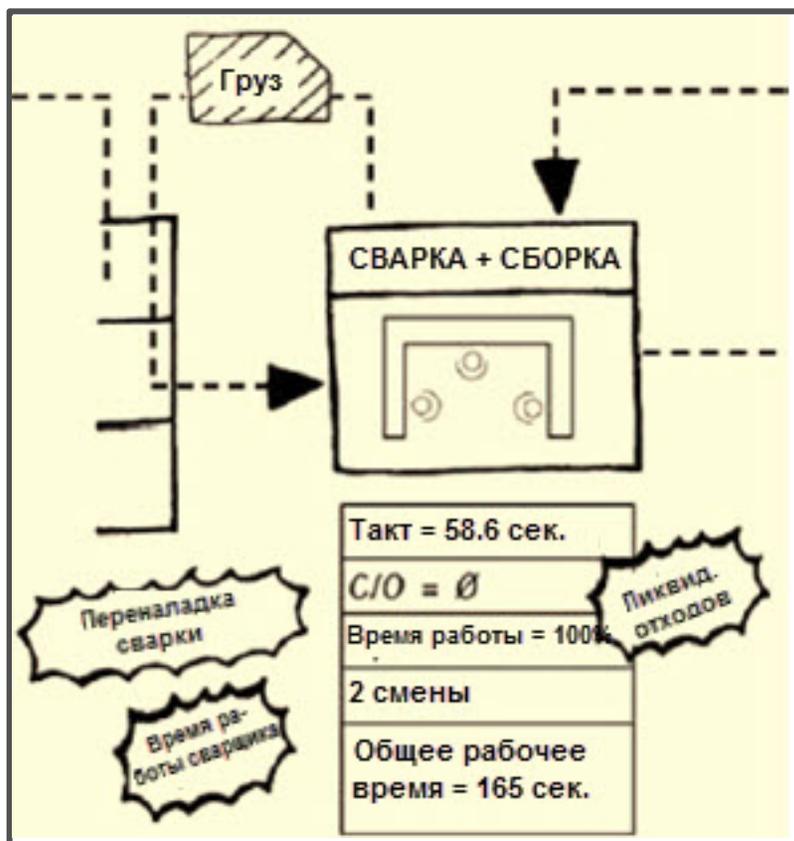
Выведенное математическим путем целевое состояние для вытачивания шестерней показывает, что для того, чтобы получить готовый запас продукции на 3 дня, нам необходимо поработать над тремя аспектами процесса вытачивания шестерней:

- Запланированное время цикла
- Незапланированный простой
- Время переналадки



Форма 4-Т	Процесс: Вытачивание шестерней	Ключ: Стив Ученик: Робер	
Индикатор процесса:		Текущее состояние 10 мая	Целевое состояние к 10 августа
Ассортимент		30 дней	3 дня
Коэффициент запаса		50%	50%
EPEI (каждая часть каждого интервал)		20 дней	2 дня
Варианты		30 вариантов	40 вариантов
Массовые изделия		8 варианты	12 варианты
Специальные изделия		22 варианта	28 варианты
Готово на EPEI		10 вариантов	16 вариантов
Массовые изделия		8 варианты	12 варианты
Специальные изделия		2 варианты	4 варианты
Смены в неделю		15 смен/ед.	15 смен/ед.
Рабочее время за смену (ч)		8 ч/смена	8 ч/смена
Перерывы за смену (мин)		480 мин/смена	480 мин/смена
Перерывы за смену (мин)		40 мин/смена	40 мин/смена
Чистое рабочее время за смену (мин)		440 мин/смена	440 мин/смена
Спрос в месяц		102 000 шт/мес	121 200 шт/мес
Рабочие дни в месяц		20 дней/мес	20 дней/мес
Смены в день		3 смены/день	3 смены/день
Спрос на вариант в смену			
Массовые изделия		107 шт/смена	133 шт/смена
Специальные изделия		17 шт/смена	15 шт/смена
Общий спрос на смену		1.700 шт/смена	2.000 шт/смена
Клиенты		15,5 сек	10 сек
Запланированное время цикла		12 сек	10 сек
Время выполнения/смена (сек)		20 400 сек	20 400 сек
(мин)		340 мин	340 мин
Незапланированный простой (%)		20%	15%
Простой за смену (мин)		88 мин	88 мин
Время на с/о		12 мин	37 мин
Необходимое с/о на смену		0,2 с/о на смену	2,7 с/о на смену
Время переналадки		72 мин на с/о	14 мин.

Нэнси добавляет эти темы или необходимые улучшения процесса, как «облачка кайдзена» на свою карту будущего состояния потока создания ценности.



Пример из книги «Учимся видеть», стр. 78

Индикатор процесса:	Текущее состояние	Целевое состояние к
Ассортимент	10 мая	10 августа
Коэффициент запаса	30 дней	3 дня
EPET (каждая часть каждого интервал)	50%	50%
	20 дней	2 дня
Варианты	30 вариантов	40 вариантов
Массовые изделия	8 вариантов	12 вариантов
Специальные изделия	22 варианта	28 вариантов
Готово на EPET	10 вариантов	10 вариантов
Массовые изделия	8 вариантов	12 вариантов
Специальные изделия	2 варианта	4 варианта
Смены в неделю	15 смен/нед.	15 смен/нед.
Рабочее время за смену (ч)	8 ч/смена	8 ч/смена
(мин)	480 мин/смена	480 мин/смена
Перерывы за смену (мин)	40 мин/смена	40 мин/смена
Чистое рабочее время за смену (мин)	440 мин/смена	440 мин/смена
Спрос в месяц	102 000 шт/мес	121 200 шт/мес
Рабочие дни в месяц	20 дней/мес	20 дней/мес
Смены в день	3 смены/день	3 смены/день
Спрос на вариант в смену		
Массовые изделия	167 шт/смена	133 шт/смена
Специальные изделия	17 шт/смена	15 шт/смена
Общий спрос на смену	1 700 шт/смена	2 000 шт/смена
Клиенты	15.5 сек	13.1 сек
Запланированное время цикла шт/время	12 сек	10 сек
Время выполнения/смена (сек)	20 400 сек	20 200 сек
(мин)	340 мин	337 мин
Незапланированный простой (%)	20%	15%
Простой за смену (мин)	88 мин	66 мин
Время на сб.	12 мин	37 мин
Необходимое сб на смену	0.2 сб на смену	2.7 сб на смену
Время переналадки	72 мин на сб	14 мин



Роджер
Ответственный за процесс "внутреннего вытачивания шестерней".



В процессе внутреннего вытачивания шестерней Стив решает начать с того, чтобы его Ученик Роджер поработал над **временем переналадки**. После этого действия повторяются, только смещаются на один уровень

ВНИЗ.

Роджер, наша стратегическая цель - расширить разнообразие продукции, довести время нашего потока создания ценности до 15 дней, а наш запас готовой продкции - до 3 дней. Чтобы добиться этого, мне нужно, чтобы ты помог нам, сократив время переналадки до 14 минут. Можешь ли ты предложить мне, как будет работать процесс переналадки, чтобы достичь нашей цели?



	10 вариантов	15 вариантов
Массовые изделия	8 вариантов	12 вариантов
Специальные изделия	2 варианта	4 варианта
Сменность	15 смен/нед.	15 смен/нед.
Время за смену (ч)	8 ч/смена	8 ч/смена
Перерывы за смену (мин)	480 мин/смена	480 мин/смена
Чистое рабочее время за смену (мин)	40 мин/смена	40 мин/смена
Спрос в месяц	440 мин/смена	440 мин/смена
Спрос в месяц	102 000 шт/мес	121 200 шт/мес
Рабочие дни в месяц	20 дней/мес	20 дней/мес
Смены в день	3 смены/день	3 смены/день
Спрос на вариант в смену		
Массовые изделия	167 шт/смена	133 шт/смена
Специальные изделия	17 шт/смена	15 шт/смена
Общий спрос на смену	1.700 шт/смена	2.000 шт/смена
Клиенты	15,5 сек	10 сек.
Запланированное время цикла шт/время	12 сек	10 сек.
Время выполнения/смена (сек)	20 400 сек	20 400 сек
(мин)	340 мин	340 мин
Незапланированный простой (%)	20%	15%
Простой за смену (мин)	88 мин	60 мин
Время на с/б	12 мин	37 мин
Необходимое с/б на смену	0,2 с/б на смену	2,7 с/б на смену
Конечное время для переналадки	72 мин на с/б	14 мин.

Оператор



Роджер, наша стратегическая цель - расширить разнообразие продукции, довести время нашего потока создания ценности до 15 дней, а наш запас готовой продукции - до 3 дней. Чтобы добиться этого, мне нужно, чтобы ты помог нам, сократив время переналадки до 14 минут. Можешь ли ты предложить мне, как будет работать процесс переналадки, чтобы достичь нашей цели?

Процесс: Протягивание зубьев	Ключ: Стив Ученик: Роджер
	Текущее условие: 10 мая
	30 дней
	50%
	20 дней
	Конечное условие: 10 августа
	3 дня
	50%
	2 дня
	30 вариантов
	8 вариантов
	22 варианта
	10 вариантов
	6 вариантов
	2 варианта
	15 смен/нед.
	8 с/смена
	480 мин/смена
	40 вариантов
	12 вариантов
	26 вариантов
	10 вариантов
	12 вариантов
	4 варианта
	15 смен/нед.
	8 с/смена
	480 мин/смена

Для этого я должен сначала изучить текущее состояние процесса переналадки. Я проведу подробный анализ стадий процесса, а после этого определю состояние процесса при 14-мин переналадке, к которому нам нужно стремиться.



Простой за смену (мин)	88 мин	80 мин
Время на с/б.	12 мин	37 мин
Необходимое с/б на смену	0.2 с/б на смену	2.7 с/б на смену
Конечное время переналадки	72 мин на с/б	14 мин

Обратите внимание, что первоначальная задача Стива довольно смутная - он смог посмотреть, как будет размышлять Роджер. В зависимости от ответа Роджера, Стив отрегулирует свой коучинг соответствующим образом.

Роджер, наша стратегическая цель - расширить разнообразие продукции, довести время нашего потока создания ценности до 15 дней, а наш запас готовой продукции - до 3 дней. Чтобы добиться этого, мне нужно, чтобы ты помог нам, сократив время переналадки до 14 минут.

Можешь ли ты предложить мне, как будет работать процесс переналадки, чтобы достичь нашей цели?

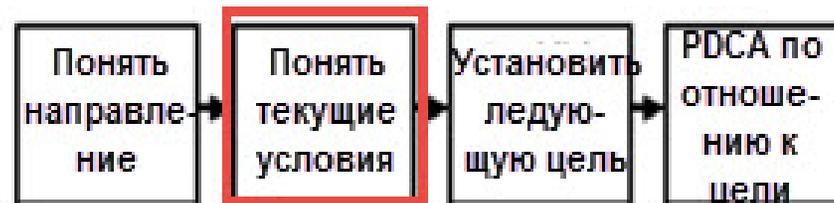
Процесс: Вытачивание шестерней	Коуч: Стив	Ученик: Роджер
Текущее состояние	10 мая	10 августа
30 дней	30 дней	3 дня
запас (время между заказами)	50%	50%
20 дней	20 дней	2 дня
изделия	30 вариантов	40 вариантов
новые изделия	8 вариантов	12 вариантов
	22 варианта	28 вариантов
сложные изделия	10 вариантов	10 вариантов
новые изделия	6 вариантов	12 вариантов
	2 варианта	4 варианта
время (ч)	15 смен/нед.	15 смен/нед.
(мин)	8 ч/смена	8 ч/смена
Перерывы за смену (мин)	480 мин/смена	480 мин/смена

Для этого я должен сначала изучить текущее состояние процесса переналадки. Я проведу подробный анализ стадий процесса, а после этого определю состояние процесса при 14-мин переналадке, к которому нам нужно стремиться.

Упр.	88 мин	60 мин
Простой за смену (мин)	12 мин	37 мин
Время на с/б.	0,2 с/б на смену	2,7 с/б на смену
Необходимое с/б на смену	0,72 мин на с/б	14 мин
Конечное время для переналадки		



Чуть позже...

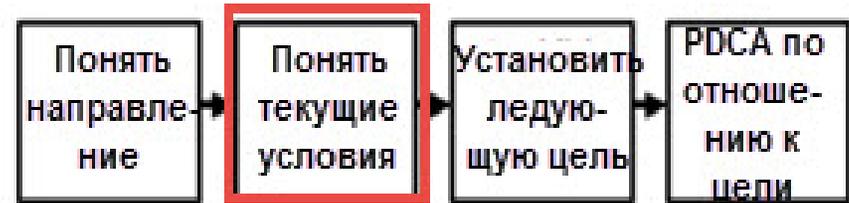


Анализ стадий процесса		Процесс: <i>переналадка</i>	Ученик: <i>Роджер</i>			
№	Стадия процесса	Наблюдения	Текущее состояние Стадия		Конечное состояние Стадия	
1	Подготовка (начальная стадия)		20'	20'	0'	0'
2	Отключение		28'	8'	3'	3'
3	Съем инструмента		35'	7'	7'	4'
4	Установка нового инструмента		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'	14'	0'
6	Подтверждение качества		57'	9'	14'	0'
7	Чистка (начальная стадия)		72'	15'	14'	0'
			72'		14'	

© Copyright Verbesserungskata.de, 2012 Version 3.3

Привет, Роджер, можешь показать мне, что ты узнал из своего анализа процесса переналадки?





Анализ стадий процесса Процесс: переналадка Ученик: Роджер

№	Стадия процесса	Наблюдения	Текущее состояние Стадия		Текущее состояние Стадия	
			С	С	С	С
1	Подготовка (начальная стадия)		20'	20'	0'	0'
2	Отключение		28'	8'	3'	3'
3	Съем инструмента		35'	7'	7'	4'
4	Установка нового инструмента		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'	14'	0'
6	Подтверждение качества		57'	9'	14'	0'
7	Чистка (начальная стадия)		72'	15'	14'	0'
			72'		14'	

© Copyright Verbesserungskata.de, 2012

Текущий процесс переналадки состоит из 7 стадий, на выполнение которых уходит 72 минуты.

Привет, Роджер, можешь показать мне, что ты узнал из своего анализа процесса переналадки?



Роджер



-Роджер-
Ответственный за процесс "вытачивания шестерней"

-Стив-
Ответственный за цикл потока создания ценности

Теперь Роджер описывает свое целевое состояние



Анализ стадий процесса **Процесс: переналадка** Ученик: Роджер

№	Стадия процесса	Наблюдения	Текущее состояние		Конечное состояние	
			С	Стадия	С	Стадия
1	Подготовка (нач. стадия)		20'	20'	0'	0'
2	Отключение		28'	8'	3'	3'
3	Съем инструмента		35'	7'	7'	4'
4	Установка нового		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'	14'	0'
6	Подтверждение качества		57'	9'	14'	0'
7	Чистка (нач. стадия)		72'	15'	14'	0'
			72'		14'	

© Copyright Verbesserungskata.de, 2012 Версия 3.3

Для достижения переналадки за 14 минут я описал предполагаемое целевое состояние необходимых шагов и сроков.



Роджер



-Роджер-
Ответственный за процесс «вытачивания шестерней»

-Стив-
Ответственный за цикл потока создания ценности



Как только мы со Стивом пришли к согласию по поводу целевого состояния процесса, описывающего стадии необходимого нам процесса переналадки за 14 минут, Стив будет обучать меня ежедневно для достижения этой цели.



Форма 4-Т Процесс: Вытачивание шестерней Исполнители: Стив Ученики: Роджер

Индикатор процесса:	Текущее состояние	Целевое состояние
Ассортимент	30 изделий	30 шт
Коэффициент запаса	50%	50%
EPEI (какая часть какой-то интервал)	30-днев	8-днев
Варианты	30 вариантов	40 вариантов
Массовые изделия	8 вариантов	12 вариантов
Специальные изделия	22 варианта	28 вариантов
Готово на ВРЕД	10 вариантов	19 вариантов
Массовые изделия	8 варианты	12 варианты
Специальные изделия	2 варианты	4 варианты
Смена в неделю	15 смен/нед	15 смен/нед
Разброс време за смену (ч)	8 часов	8 часов
Разброс време за смену (мин)	480 мин/смена	480 мин/смена
Перемены за смену (мин)	43 мин/смена	43 мин/смена
Чистое рабочее время за смену (мин)	443 мин/смена	443 мин/смена
Спрос в месяц	102 000 шт/мес	121 200 шт/мес
Рабочие дни в месяц	20 дней/мес	20 дней/мес
Смена в день	3 смены/день	3 смены/день
Спрос на варианты в смену		
Массовые изделия	157 шт/смена	133 шт/смена
Специальные изделия	17 шт/смена	15 шт/смена
Общий спрос на смену	1 700 шт/смена	2 000 шт/смена
Континент	15,5 сек	12,1 сек
3х плановое время цикла шестерней	12 сек	10 сек
Время выполнения (сек)	20 400 сек	20 200 сек
(мин)	340 мин	337 мин
Низкопланировочный процент (%)	20%	15%
Простой за смену (мин)	88 мин	65 мин
Время на со	12 мин	37 мин
Необходимое со на смену	0,2 со на смену	2,7 со на смену
Время переналадки	72 мин/смена	14 мин

Распределение ролей, согласно аспектам

Я веду запись тем для улучшения, измеримых целей, достигнутых к определенной дате, и того, кто за что отвечает. Матрица тема-роль.



Матрица Тема-Роль		Коуч: Стив		Дата: 10 мая	
Тема	Цель	Срок	② Ученик	① Коуч	③ Коуч-Коуч
Вытачивание шпцвремя	10 сек	Уточнить	Уточнить	Стив	Нэнси
Простой	15%	Уточнить	Уточнить	Стив	Нэнси
Переналадка	Макс. 14 мин	10 июня	Роджер	Стив	Нэнси

Я веду запись тем для улучшения, измеримых целей, достигнутых к определенной дате, и того, кто за что отвечает. Матрица тема-роль.

Имея эту информацию, мы можем скоординировать действия по совершенствованию, а также весь поток создания ценности для производства, согласно нашей цели в 15 дней.



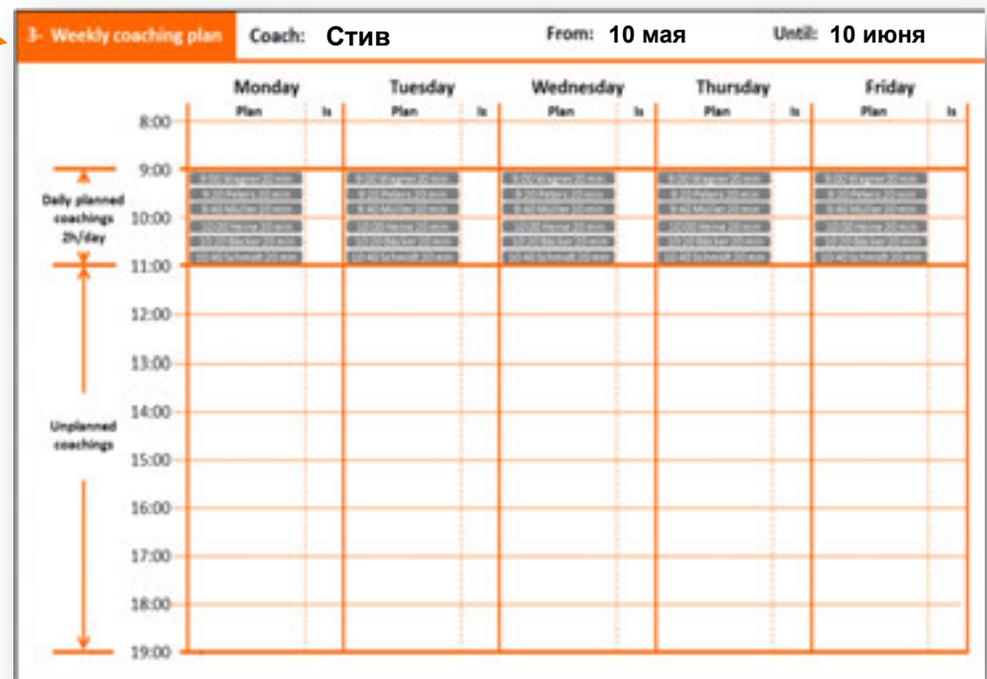
Матрица Тема-Роль		Коуч: Стив		Дата: 10 мая	
Тема	Цель	Срок	② Ученик	① Коуч	③ Коуч-Коуч
Вытачивание шт/время	10 сек	Уточнить	Уточнить	Стив	Нэнси
Простой	15%	Уточнить	Уточнить	Стив	Нэнси
Переналадка	Макс. 14 мин	10 июня	Роджер	Стив	Нэнси

Составление графика стадий коучинга

Стив имеет еженедельное расписание определенных действий по коучингу в период с 9:00 по 11:00. Дополнительные стадии коучинга можно проводить по мере необходимости после этого. Расписанные стадии коучинга – это необходимый импульс для Стива, благодаря которому он будет отрабатывать свои навыки коуча.

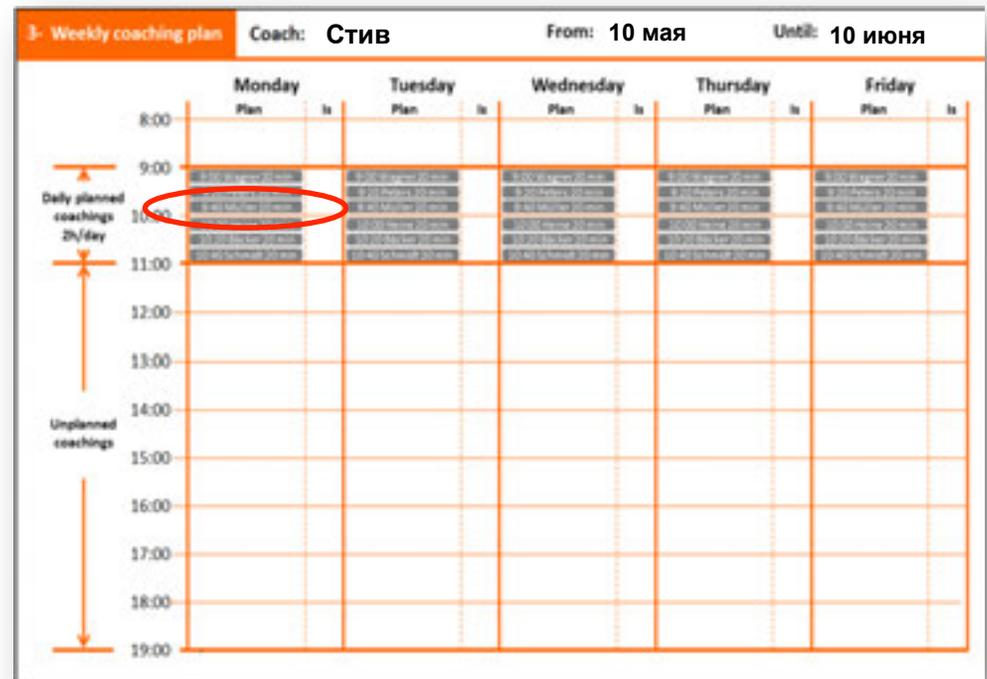
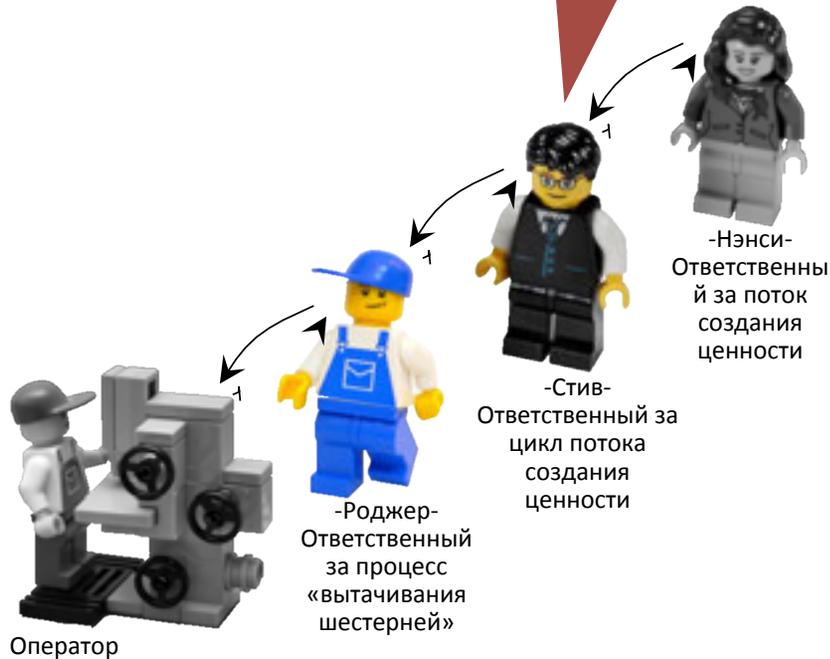
В период с 9:00 по 11:00 не должно быть никаких других собраний.

Это все расписанные стадии коучинга для Стива и его Учеников.



✓ Вовремя состоявшаяся стадия коучинга / X = Несостоявшаяся стадия коучинга

Мы с Роджером будем встречаться каждый день с 9:40 до 10:00 для коучинга, и в дополнительное время по мере необходимости. Расписание сессий коучинга помогает мне лучше понимать процесс коучинга.



✓ Вовремя состоявшаяся стадия коучинга / X = Несостоявшаяся стадия коучинга

Стадия II: ИСПОЛНЕНИЕ

Начало ежедневных PDCA и сессий коучинга



Пять вопросов Ката Коучинга

Циклы коучинга построены на этих пяти вопросах. Данный шаблон вопросов используется во всей организации сверху вниз. Здесь приведен пример карточки коуча с пятью вопросами:

COACHING KATA

Пять вопросов

- 1) Какое целевое состояние?
- 2) Какое текущее состояние?
----- (Переверните карточку) ----->
- 3) Как вы считаете, какие препятствия мешают вам достичь конечной цели? Какое (*одно*) вы пытаетесь преодолеть прямо сейчас?
- 4) Какой ваш следующий шаг? (следующий PDCA / эксперимент) Чего вы ожидаете?
- 5) Когда мы сможем пойти и посмотреть, чему мы научились, сделав этот шаг?
*Вы будете работать над одним и тем же препятствием в нескольких сессиях PDCA

Задняя сторона карточки - отображение прошлого шага

Рассмотрение последнего предпринятого шага

Потому что вы не знаете наверняка, каким будет результат этого шага!

- 1) Каким был ваш **последний шаг**?
- 2) Чего вы **ожидали**?
- 3) **Что произошло на самом деле**?
- 4) Чему вы **научились**?

----->
Перевернуть

**Карточка
переворачивается,
чтобы рассмотреть
последний шаг**



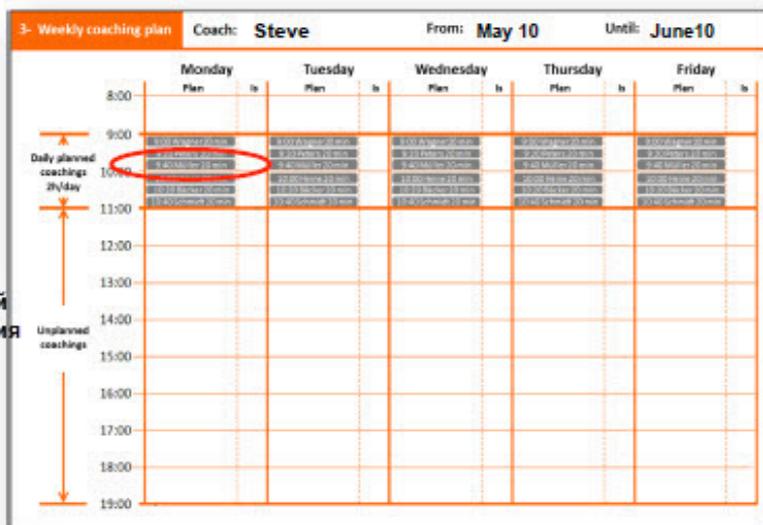
Как выглядит сессия коучинга



Стив и Роджер встречаются, как минимум, для одной сессии коучинга в день, и она посвящена целевому состоянию Роджера в плане сроков переналадки.



Я знаю, к какому времени Стив начинает процесс вытачивания каждый день, и знаю, что он задаст 5 вопросов, поэтому у меня всегда наготове последние факты и данные. Наши сессии коучинга очень эффективны. Я получаю поддержку и чувствую, что меня ценят.



✓ = Вовремя состоявшаяся стадия коучинга / X = Несостоявшаяся стадия коучинга

Стив и Роджер проводят, как минимум, одну сессию коучинга в день по текущей теме усовершенствования процесса вытачивания шестерней: время переналадки

Каково целевое состояние для процесса переналадки?



Стив и Роджер проводят, как минимум, одну сессию коучинга в день по текущей теме усовершенствования процесса вытачивания шестерней: время переналадки

Наша цель - переналадить за 14 минут.

Каково целевое состояние для процесса переналадки?



Стив и Роджер проводят, как минимум, одну сессию коучинга в день по текущей теме усовершенствования процесса вытачивания шестерней: время переналадки

Наша цель - переналадить за 14 минут.

Каково целевое состояние для процесса переналадки?

Какое текущее состояние сейчас?



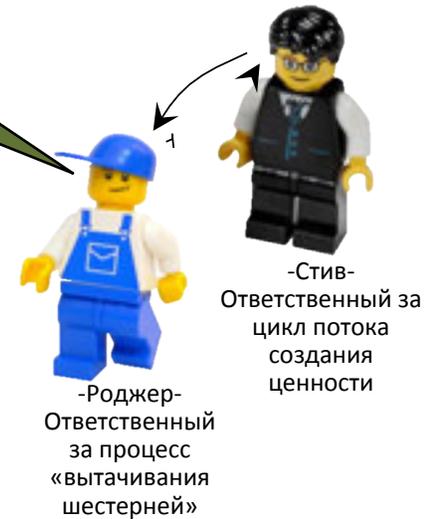


Анализ стадий процесса: **Процесс: Переналадка** Linie gesamt Mitarbeiter Nr. **2** Prozessbeobachter: **Роджер**

Nr.	Tätigkeitsbeschreibung	Bemerkungen	Ist-Zeit		Ziel-Zeit	
			Laufend	Schritt	Laufend	Schritt
1	Подготовка (нач.стадия)		20'	20'	0'	0'
2	Отключение		28'	8'	3'	3'
3	Съем инструмента		35'	7'	7'	4'
4	Установка нового инструмента		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'	14'	0'
6	Проверка качества		57'	9'	14'	0'
7	Чистка (начальная стадия)		72'	15'	14'	0'
Gesamt-Zeiten			72'		14'	

© Copyright Verbesserungskata.de, 2012

Время переналадки на данный момент – 72 минуты.



Анализ стадий процесса		Prozess: Переналадка	Linie gesamt	Prozessbeobachter: Роджер		
			Mitarbeiter Nr. 2			
Nr.	Tätigkeitsbeschreibung	Bemerkungen	Ist-Zeit		Ziel-Zeit	
			Laufend	Schritt	Laufend	Schritt
1	Подготовка (нач.стадия)		20'	20'	0'	0'
2	Отключение		28'	8'	3'	3'
3	Съем инструмента		35'	7'	7'	4'
4	Установка нового инструмента		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'	14'	0'
6	Проверка качества		57'	9'	14'	0'
7	Чистка (начальная стадия)		72'	15'	14'	0'
Gesamt-Zeiten			72'		14'	

Каким был твой последний шаг, и чему ты научился?



Анализ стадий процесса Prozess: **Переналадка** Linie gesamt Mitarbeiter Nr. **2** Prozessbeobachter: **Роджер**

Nr.	Arbeitsbeschreibung	Bemerkungen	Ist-Zeit		Ziel-Zeit	
			Laufend	Schritt	Laufend	Schritt
	Подготовка (нач.)		20'	20'	0'	0'
	Очистка		28'	8'	3'	3'
	Взъем инструмента		35'	7'	7'	4'
	Установка нового		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'	14'	0'
6	Проверка качества		57'	9'	14'	0'
7	Чистка (нач.)		72'	15'	14'	0'
Gesamt-Zeiten			72'		14'	

© Copyright Verbesserungskata.de, 2012 Version 3.3

Я понаблюдал за процессом переналадки и оценил время, затрачиваемое на каждый шаг.

Я должен проверить, что Роджер подходит к работе грамотно.



Анализ стадий процесса		Prozess: Переналадка	Linie gesamt	Prozessbeobachter: Роджер		
		Mitarbeiter Nr. 2				
Nr.	Tätigkeitsbeschreibung	Bemerkungen	Ist-Zeit		Ziel-Zeit	
			Laufend	Schritt	Laufend	Schritt
1	Подготовка (нач.)		20'	20'	0'	0'
2	Отключение		28'	8'	3'	3'
3	Съем инструмента		35'	7'	7'	4'
4	Установка нового		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'	14'	0'
6	Проверка качества		57'	9'	14'	0'
7	Чистка (нач.)		72'	15'	14'	0'
Gesamt-Zeiten			72'		14'	

Как ты думаешь, какие препятствия мешают тебе добиться целевого состояния?



-Роджер-
ответственный
за процесс
"вытачивани
я шестерней"

-Стив-
Ответственный
за цикл потока
создания
ценности

Анализ стадий процесса: Prozess: **Переналадка** Linie gesamt Mitarbeiter Nr. **2** Prozessbeobachter: **Роджер**

Nr.	Tätigkeitsbeschreibung	Bemerkungen	Ist-Zeit		Ziel-Zeit	
			Laufend	Schritt	Laufend	Schritt
1	Подготовка (нач.)		20′	20′	0′	0′
2	Отключение		28′	8′	3′	3′
3	Съем инструмента		35′	7′	7′	4′
4	Установка нового		45′	10′	14′	7′
5	Проверка качества		48′	3′	14′	0′
	Проверка качества (нач.)		57′	9′	14′	0′
			72′	15′	14′	0′
Gesamt-Zeiten			72′		14′	

© Copyright Verbesserungskata.de, 2012 Version 3.3

Отключение, съем инструмента и установка нового занимают слишком много времени.



Анализ стадий процесса: Prozess: Переналадка		Linie gesamt		Prozessbeobachter: Роджер		
		<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter Nr. 2				
Nr.	Tätigkeitsbeschreibung	Bemerkungen	Ist-Zeit		Ziel-Zeit	
			Laufend	Schritt	Laufend	Schritt
1	Подготовка (нач.)		20'	20'	0'	0'
2	Отключение		28'	8'	3'	3'
3	Съем инструмента		35'	7'	7'	4'
4	Установка нового		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'	14'	0'
6	Проверка качества		57'	9'	14'	0'
7	Чистка (нач.)		72'	15'	14'	0'
Gesamt-Zeiten			72'		14'	

Какое одно препятствие ты пытаешься преодолеть сейчас?



-Роджер-
Ответственный за процесс "вытачивания шестерней"

-Стив-
Ответственный за цикл потока создания ценности

Анализ стадий процесса: Prozess: **Переналадка** Linie gesamt Mitarbeiter Nr. **2** Prozessbeobachter: **Роджер**

Nr.	Tätigkeitsbeschreibung	Bemerkungen	Ist-Zeit		Ziel-Zeit	
			Laufend	Schritt	Laufend	Schritt
1	Подготовка (нач.)		20′	20′	0′	0′
2	Отключение		28′	8′	3′	3′
3	Съем инструмента		35′	7′	7′	4′
4	Установка нового		45′	10′	14′	7′
5	Проверка		48′	3′	14′	0′
6	Проверка качества		57′	9′	14′	0′
	Проверка (нач.)		72′	15′	14′	0′
Gesamt-Zeiten			72′		14′	

© Copyright Verbesserungskata.de, 2012 Version 3.3

Далее я хотел бы сосредоточиться на установке нового инструмента.



Анализ стадий процесса		Prozess: Переналадка	<input type="checkbox"/> Linie gesamt	Prozessbeobachter: Роджер		
		<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter Nr. 2				
Nr.	Tätigkeitsbeschreibung	Bemerkungen	Ist-Zeit		Ziel-Zeit	
			Laufend	Schritt	Laufend	Schritt
1	Подготовка (нач.)		20'	20'	0'	0'
2	Отключение		28'	8'	3'	3'
3	Съем инструмента		35'	7'	7'	4'
4	Установка нового		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'	14'	0'
6	Проверка качества		57'	9'	14'	0'
7	Чистка (нач.)		72'	15'	14'	0'
Gesamt-Zeiten			72'		14'	

Это следующий PDCA эксперимент Ученика

Какой твой следующий шаг и чего ты ожидаешь?



Анализ стадий процесса		Prozess: Переналадка	<input type="checkbox"/> Linie gesamt	Prozessbeobachter: Роджер		
		<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter Nr. 2				
Nr.	Tätigkeitsbeschreibung	Bemerkungen	Ist-Zeit		Ziel-Zeit	
			Laufend	Schritt	Laufend	Schritt
1	Подготовка (нач.)		20'	20'	0'	0'
2	Отключение		28'	8'	3'	3'
3	Съем инструмента		35'	7'	7'	4'
4	Установка нового инструмента		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'		0'
6	Проверка качества		57'	9'		0'
7	Чистка (нач.)		72'			0'
Gesamt-Zeiten			72'		14'	

Я бы хотел стандартизировать крепежи. Я ожидаю, что это позволит сократить время для данной стадии с 10 до 7 минут.



Анализ стадий процесса		Prozess: Переналадка	<input type="checkbox"/> Linie gesamt	Prozessbeobachter: Роджер		
		<input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiter Nr. 2				
Nr.	Tätigkeitsbeschreibung	Bemerkungen	Ist-Zeit		Ziel-Zeit	
			Laufend	Schritt	Laufend	Schritt
1	Подготовка (нач.)		20'	20'	0'	0'
2	Отключение		28'	8'	3'	3'
3	Съем инструмента		35'	7'	7'	4'
4	Установка нового инструмента		45'	10'	14'	7'
5	Тестирование		48'	3'	14'	0'
6	Проверка качества		57'	9'	14'	0'
7	Чистка (нач.)		72'	15'	14'	0'
Gesamt-Zeiten			72'		14'	

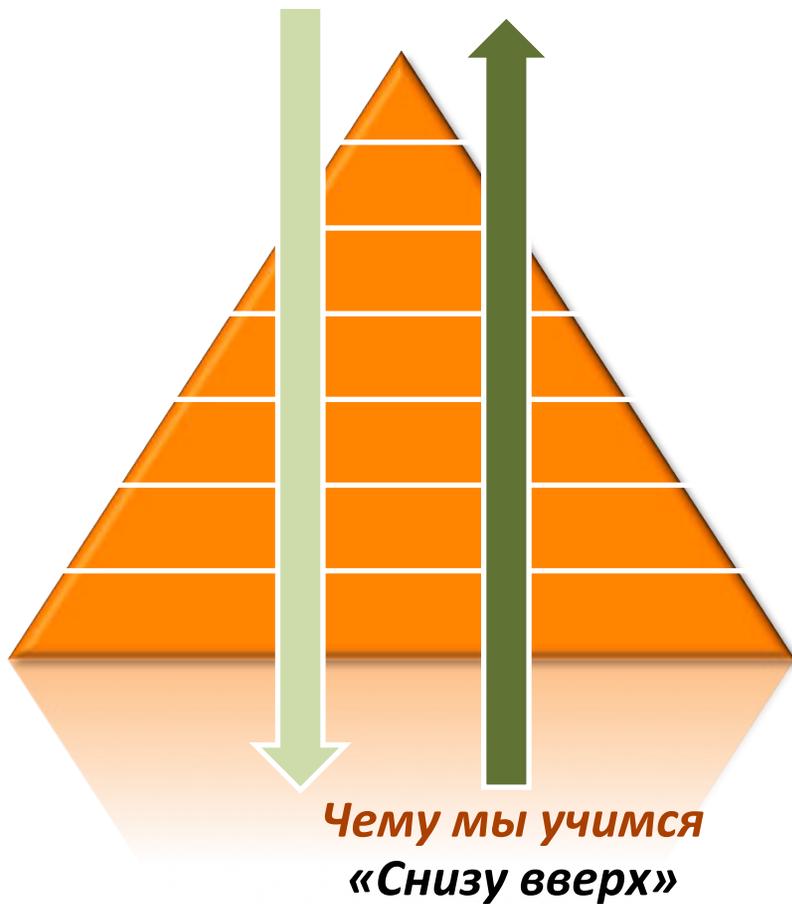
Когда мы сможем пойти и посмотреть, чему ты научился на данном этапе?



-Роджер-
Ответственный за процесс «вытачивания шестерней»

-Стив-
Ответственный за цикл потока создания ценности

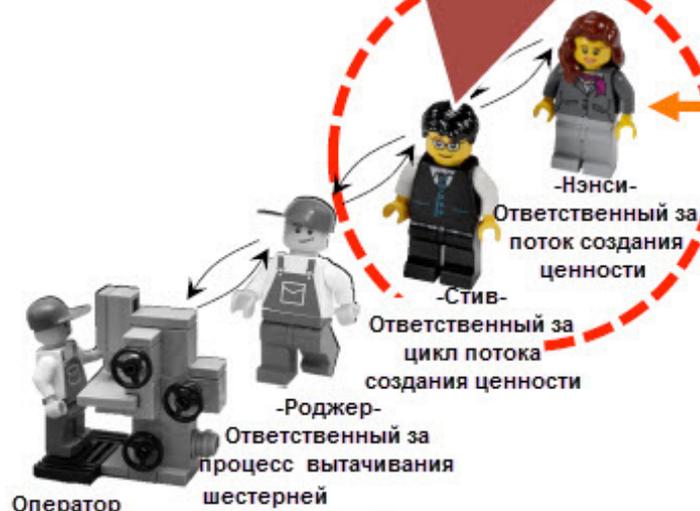
... и так далее!



**Передача
информации снизу
вверх касательно
текущего состояния и
полученного опыта**

Помимо своей роли второго коуча, Нэнси ежедневно встречается со Стивом для сессии коучинга по уровню потока создания ценности. Сессия также следует образцу **Пяти вопросов Ката-Коучинга**.

Проведя коуч-сессию с членами своей команды с 9:00 до 10:40, я встречаюсь с Нэнси с 10:40 до 11:00. Во время этой сессии я сообщаю Нэнси информацию о текущем состоянии и действиях по совершенствованию производства.

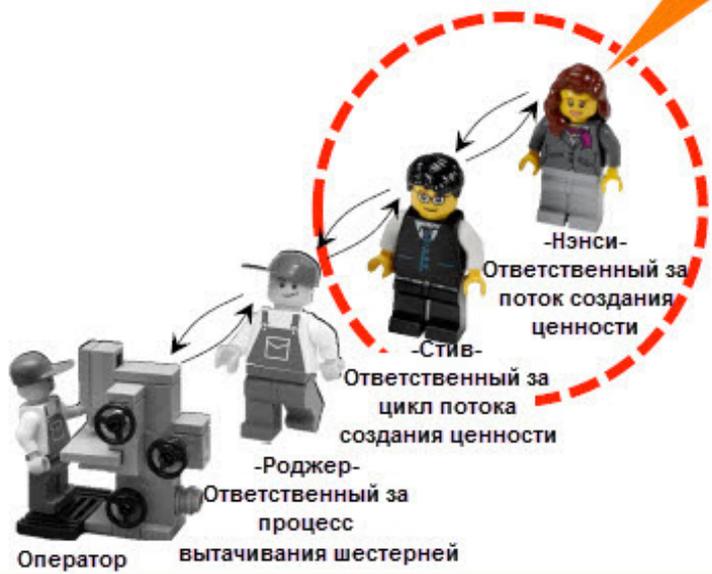


Нэнси обновляет свою карту потока ценности в зависимости от того, что она узнает на этих сессиях коучинга.

Одним уровнем выше, Нэнси встречается со Стивом каждый день для сессии коучинга, посвященной целевому состоянию Стива.



Каково целевое состояние для процесса вытачивания шестерней?



Нэнси каждый день встречается со Стивом для сессии коучинга по потоку создания ценности

Наша цель - удовлетворить спрос, в то же время имея запас продукции на 3 дня. Мы считаем, что для этого необходимо иметь производство "каждая деталь - каждый интервал в течение 2 дней.

Каково целевое состояние для процесса вытачивания шестерней?



Нэнси каждый день встречается со Стивом для сессии коучинга по потоку создания ценности

Наша цель - удовлетворить спрос, в то же время имея запас продукции на 3 дня. Мы считаем, что для этого необходимо иметь производство "каждая деталь - каждый интервал" в течение 2 дней.

Каково целевое состояние для процесса вытачивания шестерней?

Каково целевое состояние сейчас?



Нэнси каждый день встречается со Стивом для сессии коучинга по потоку создания ценности

Наша цель - удовлетворить спрос, в то же время имея запас продукции на 3 дня. Мы считаем, что для этого необходимо иметь производство "каждая деталь - каждый интервал" в течение 2 дней.

Каково целевое состояние для процесса вытачивания шестерней?

Сейчас у нас есть запас продукции в 30 дней и производство "каждая деталь - каждый интервал" в 20 дней.

Каково целевое состояние сейчас?



Нэнси каждый день встречается со Стивом для сессии коучинга по потоку создания ценности

Наша цель - удовлетворить спрос, в то же время имея запас продукции на 3 дня. Мы считаем, что для этого необходимо иметь производство "каждая деталь - каждый интервал" в течение 2 дней.

Сейчас у нас есть запас продукции в 30 дней и производство "каждая деталь - каждый интервал" в 20 дней.

Каково целевое состояние для процесса вытачивания шестерней?

Каково целевое состояние сейчас?

Как ты думаешь, какие препятствия мешают тебе достичь целевого состояния?



Нэнси каждый день встречается со Стивом для сессии коучинга по потоку создания ценности

Наша цель - удовлетворить спрос, в то же время имея запас продукции на 3 дня. Мы считаем, что для этого необходимо иметь производство "каждая деталь - каждый интервал" в течение 2 дней.

Сейчас у нас есть запас продукции в 30 дней и производство "каждая деталь - каждый интервал" в 20 дней.

Каково целевое состояние для процесса вытачивания шестерней?

Каково целевое состояние сейчас?

Как ты думаешь, какие препятствия мешают тебе достичь целевого состояния?

Время переналадки в 72 минуты, незапланированный простой в 20% и время обработки в 12 секунд.



Нэнси каждый день встречается со Стивом для сессии коучинга по потоку создания ценности

Наша цель - удовлетворить спрос, в то же время имея запас продукции на 3 дня. Мы считаем, что для этого необходимо иметь производство "каждая деталь - каждый интервал" в течение 2 дней.

Сейчас у нас есть запас продукции в 30 дней и производство "каждая деталь - каждый интервал" в 20 дней.

Каково целевое состояние для процесса вытачивания шестерней?

Каково целевое состояние сейчас?

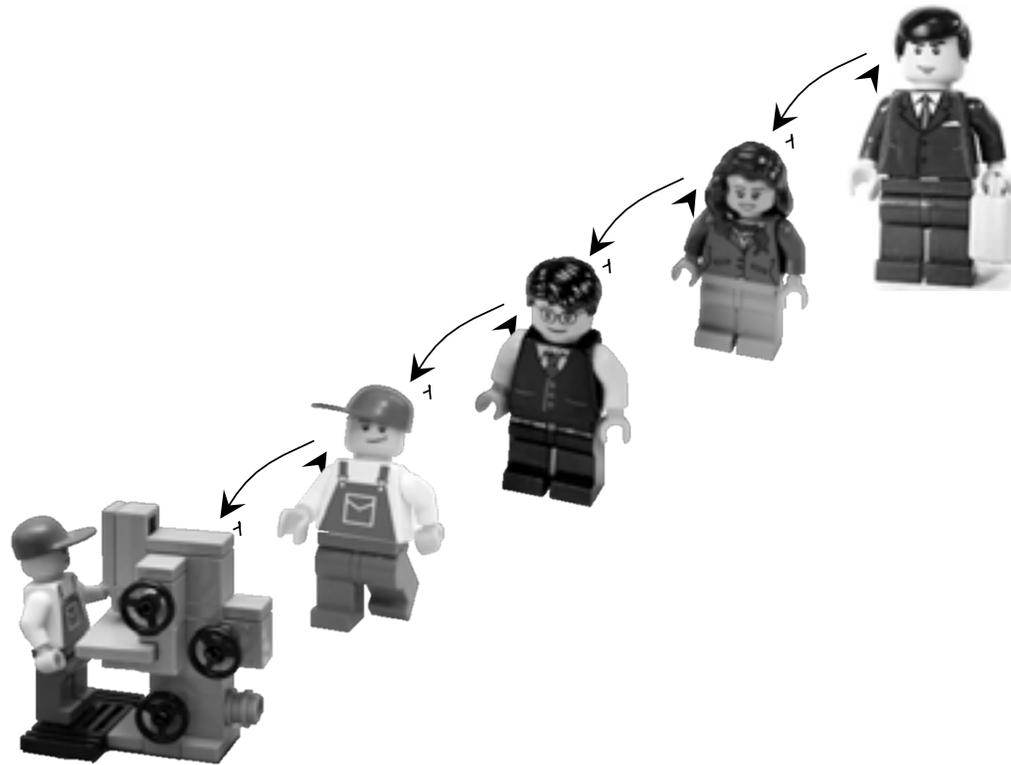
Как ты думаешь, какие препятствия мешают тебе достичь целевого состояния?

Время переналадки в 72 минуты, незапланированный простой в 20% и время обработки в 12 секунд.



... и так далее!

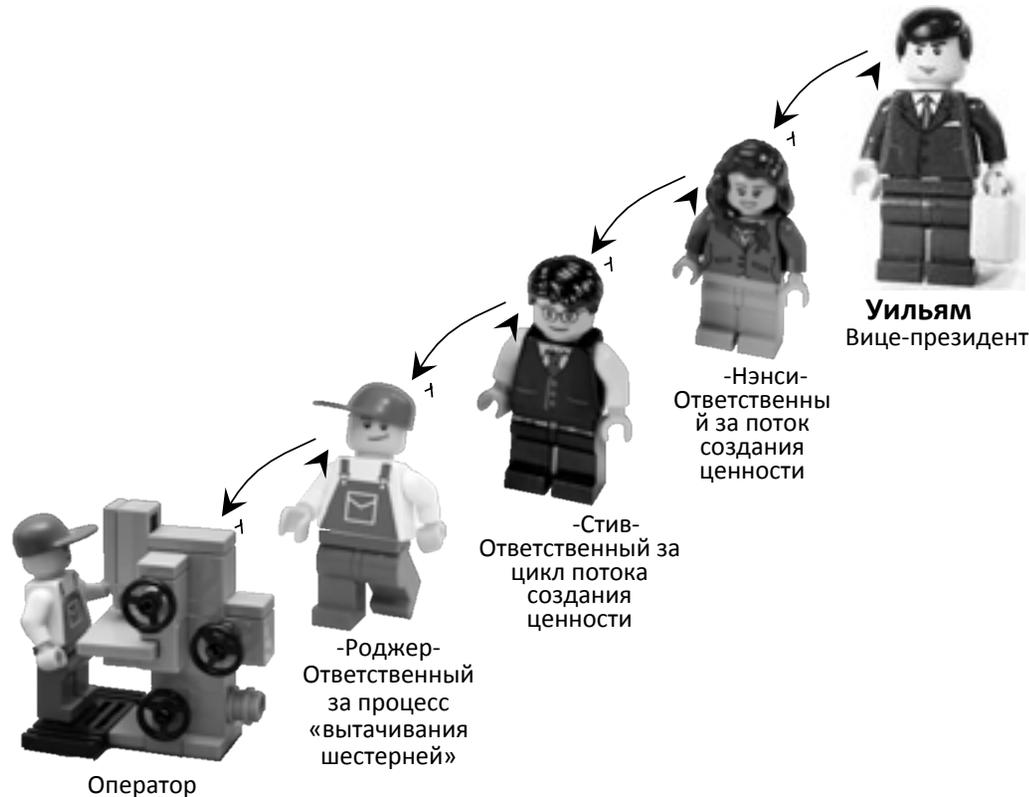
Выводы



Обратите внимание на фрактальную природу коучинга

Шаблон мышления и действий, отражающийся в пяти Ката-Вопросах, повторяется сверху вниз по структуре организации. Сессии коучинга являются связующим элементом в этом многослойном, составном подходе.

Человек на каждом уровне является коучем для нижестоящего и учеником для вышестоящего... и все они действуют, согласно одному и тому же шаблону.



Фрактальная природа коучинга

Ответственный за: организацию
 Коучит по: потоку создания ценностей

КОУЧ
 для D

Стратегическая цель организации

Ответственный за: поток создания ценности
 Коучит по: петле потока

КОУЧ
 для C

Цель потока создания ценности

Ответственный за: петлю потока
 Коучит по: процессам

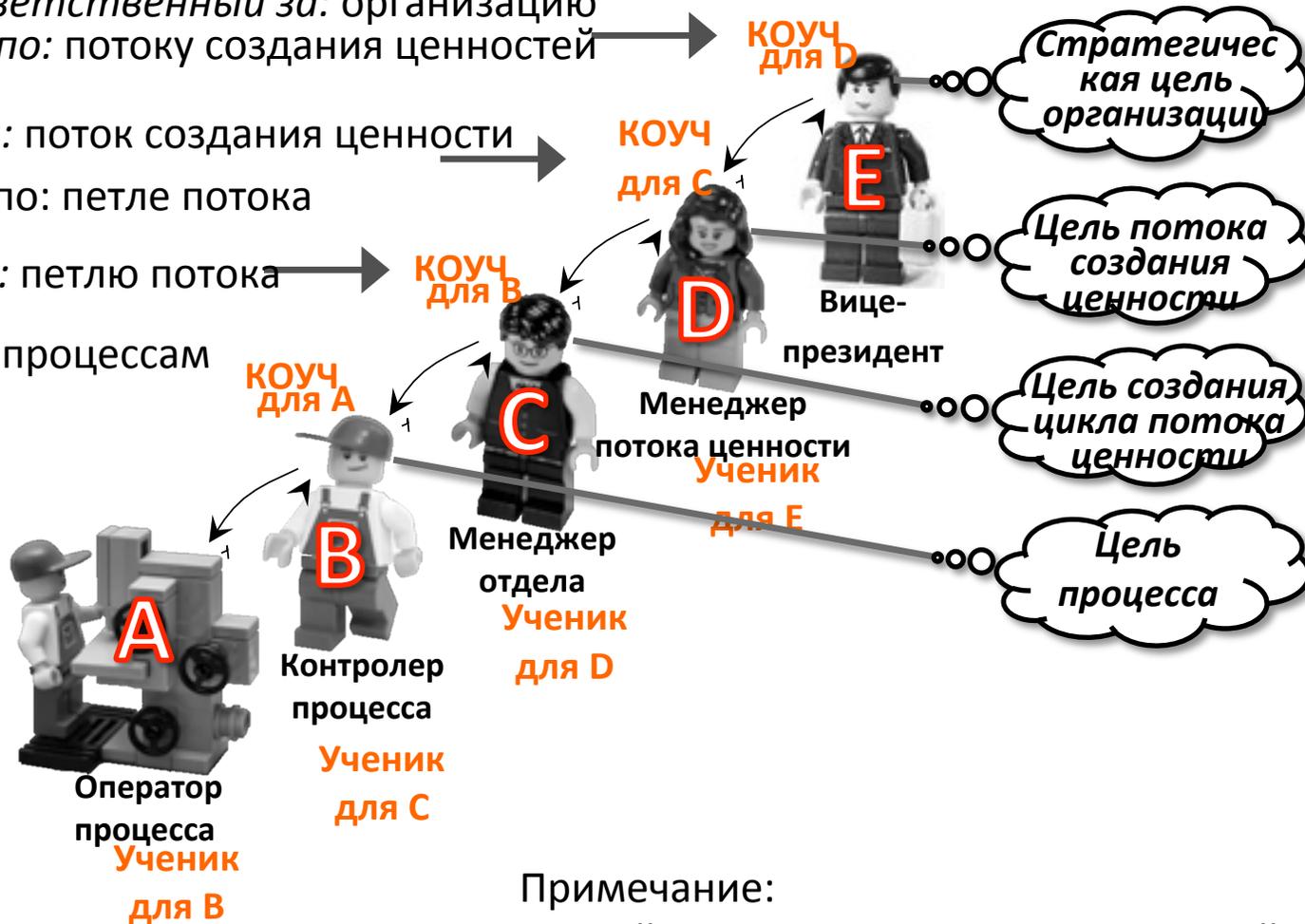
КОУЧ
 для B

Цель создания цикла потока ценности

Коучит по: процессам

КОУЧ
 для A

Цель процесса

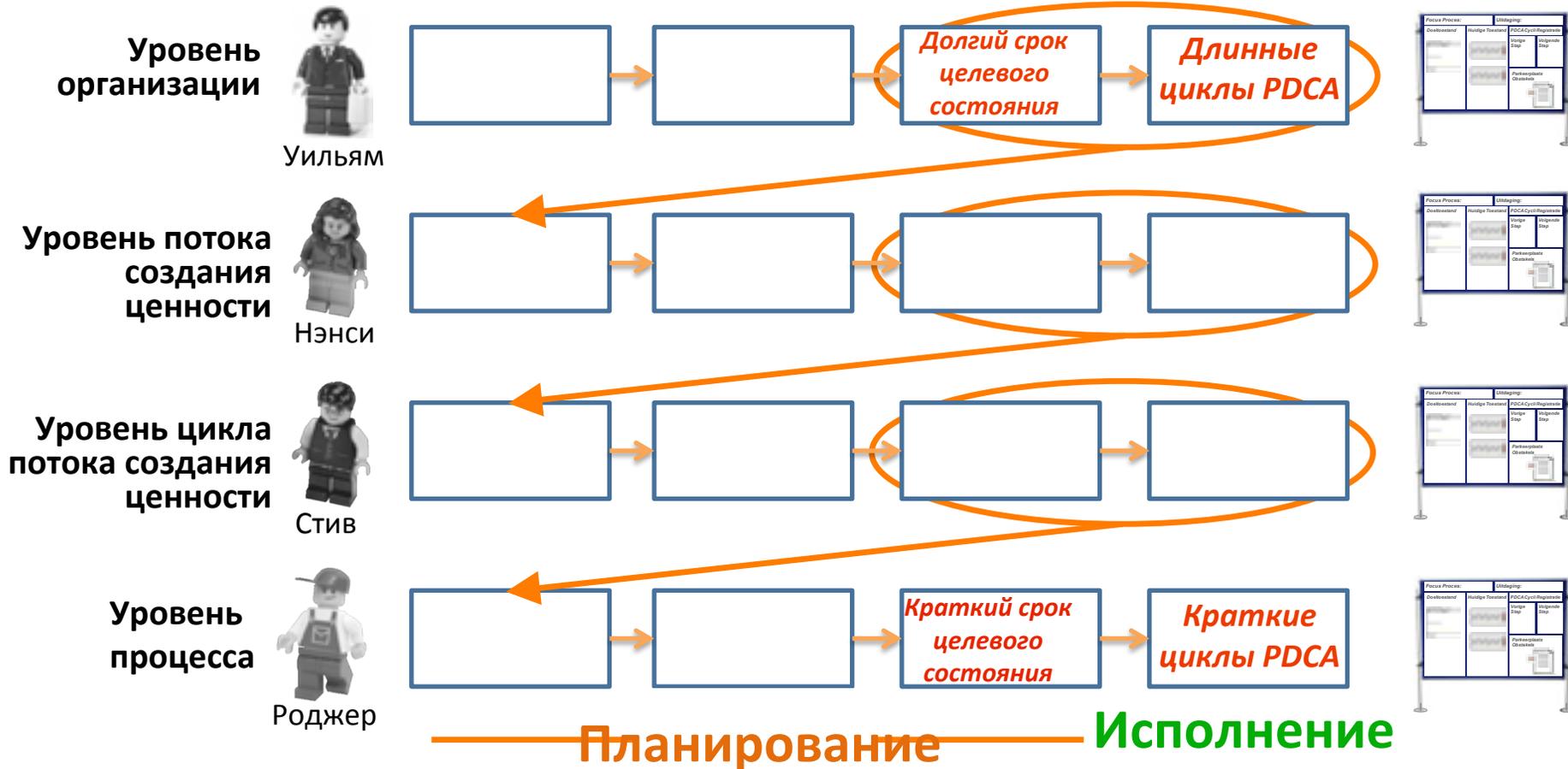


Примечание:
 Второй коуч не присутствует на данной схеме

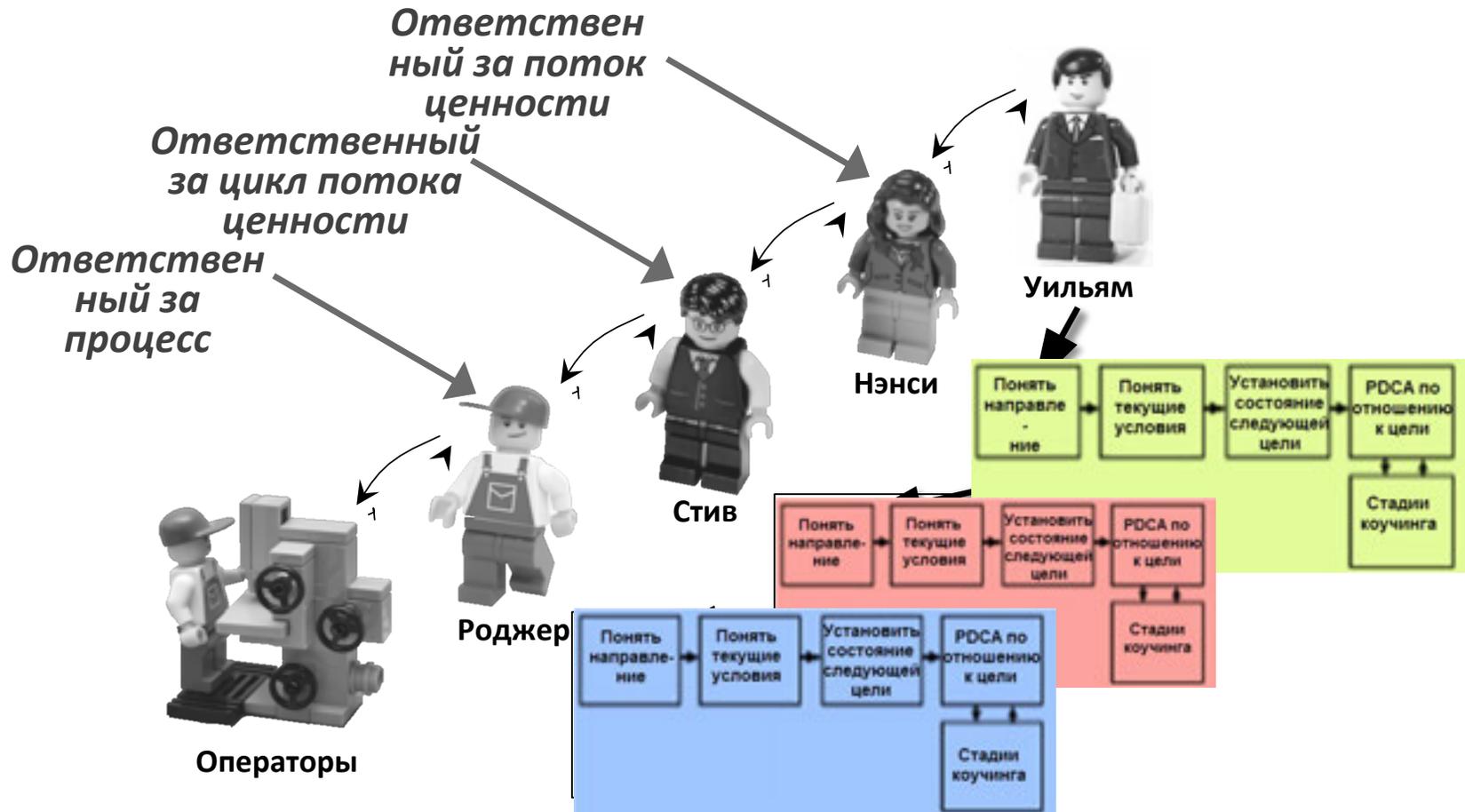
Слайд
Эмиля ван Эста



Сценарии действий



Целевое состояние на одном уровне является **Вызовом** для уровня ниже



Каждый Ученик создает собственное целевое состояние во время повторяющихся диалогов со своим коучем



Препятствием для стратегической цели компании является слишком большое время обработки линии производства.

Целевое состояние Нэнси



Нэнси определяет целевое состояние для потока создания ценностей производства, которое включает в себя срок производства в 15 дней

Одно **препятствие**, мешающее потоку ценности достичь целевого состояния Нэнси, - это 30 дней межоперационного запаса.

Целевое состояние Стива



Стив определяет целевое состояние для цикла вытачивания шестерней, которое включает в себя удовлетворение спроса, имея запас продукции всего на 3 дня (с помощью циклического прохождения по количеству деталей каждые 2 дня).

Три препятствия в процессе вытачивания шестерней мешают циклу производства достичь целевого состояния:
 - **время переналадки в 72 минуты**
 - **15% незапланированного простоя**
 - **12 секунд обработки**

Целевое состояние Роджера



В итоге Роджер будет справляться с каждым из этих препятствий по очереди. **Роджер** определяет свое целевое состояние для процесса вытачивания шестерней – это его план для 14-минутной переналадки.

Препятствия, мешающие 14-минутной переналадке:
 - отключение
 - съем инструмента
 - установка нового
 все это занимает слишком много времени.

Препятствие, к которому сейчас обращается Роджер, - это установка инструмента.

Поэтому первым экспериментом Роджера будет стандартизация крепежей и проверка своих предположений.

Роджер полагает, что нестандартные крепежи мешают сокращению данного шага с 10 до 7 минут.

Фрактальная структура означает, что на каждом уровне ниже процедура Ката Совершенствования и образец мышления одинаков, но их содержимое уменьшается в масштабах.



Препятствие для стратегической цели компании - слишком большое время обработки линии производства.



Сокращение с 30 до 15 дней целевое состояние Нэнси.

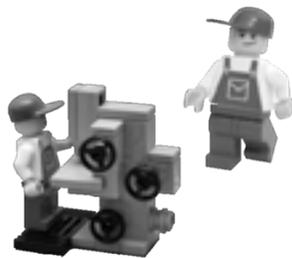


Нэнси разрабатывает способности Стива, следя за тем, как он применяет образец Ката Совершенствования в работе с Роджером.

Стив инструктирует Роджера, но Нэнси несет ответственность за результаты своего потока создания ценности.

Целевое состояние Стива – обойти препятствия, мешающие достижению конечной цели. Это:

- 72 минуты переналадки;
- 15% незапланированного простоя;
- 12 секунд обработки.



Стив разрабатывает способности Роджера, следя за тем, как он применяет образец Ката Совершенствования.

Роджер достигает результатов, но Стив несет ответственность перед Нэнси за их достижение.

Препятствия:

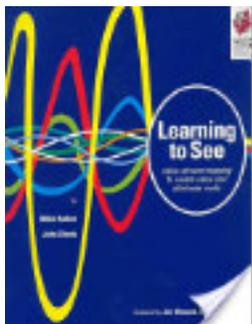
- отключение;
- съём и установка инструмента занимают слишком много времени.

Роджер полагает, что нестандартные крепежи мешают сократить этот шаг с 10 до 7 минут.

Поэтому его первым экспериментом будет стандартизация крепежей и проверка своих предположений.

Образец Ката Коучинга также повторяется на всех уровнях.

Картирование будущего состояния поможет вам определить направление и вызов



Будущее целевое состояние определяет ежедневную работу.

Без нее:

- Попытки совершенствования и предложения будут оцениваться независимо друг от друга, а не в контексте достижения цели.
- Мы будем прыгать от одного направления к другому, вместо того, чтобы обходить сложные препятствия для достижения инноваций и профессионализма.
- Совершенствование станет реакцией на проблемы («устранение проблем» для поддержания статуса кво), но не будет достигать нового уровня совершенства.

Карта будущего состояния потока создания ценностей предоставляет вам способ определения и достижения вызова, что помогает установить целевые состояния в отдельных рабочих процессах в пределах потока ценности.

Каким образом сотрудники вовлечены в процесс?

Нас часто спрашивают: «*Как мы вовлекаем в этот процесс людей, выполняющих работу?*» Применяя Ката-Совершенствоавание, люди работают вместе по иерархии сверху вниз примерно таким образом:

→ В процессе понимания текущего рабочего процесса для того, чтобы установить целевое состояние (стадия ПЛАНИРОВАНИЯ).

→ В процессе преодоления препятствий на пути к целевому состоянию (стадия ИСПОЛНЕНИЯ).

Применяет Ката Совершенствоавания по отношению к целевому состоянию

Помогает в работе над определенными препятствиями для достижения этого целевого состояния



Еще один пример

Одним уровнем выше и т.д.



Для получения более подробных инструкций о КС/КК смотрите *руководство по Ката Совершенствования.*

Можно скачать бесплатно с сайта Toyota Kata.



Инструкции в этом руководстве применимы к каждому уровню

Все коучи и ученики используют одно и то же руководство, потому что применяют один и тот же метод работы

Ответственный за поток создания ценности

Ответственный за цикл потока создания ценности

Ответственный за процесс





Цепочка Ката Коучинга
С наилучшими
пожеланиями!

Герд, Майк, Марк