



# **Современный руководитель**

Тренинг-буклет 2021

---



# Анри Файоль

**2. Власть и ответственность** — право отдавать приказы должно быть уравновешено ответственностью за их последствия.

**3. Дисциплина** — необходимость соблюдения правил, установленных внутри организации. Для поддержания дисциплины необходимо наличие на всех уровнях руководителей, способных применять адекватные санкции к нарушителям порядка.

**4. Единоначалие** — каждый работник отчитывается только перед одним руководителем и только от него получает распоряжения.

**5. Единство действий** — группа работников должна работать только по единому плану, направленному на достижение одной цели.

**6. Подчинённость интересов** — интересы работника или группы работников не должны ставиться выше интересов организации.

**7. Вознаграждение** — наличие справедливых методов стимулирования работников.

**8. Централизация** — естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Степень централизации зависит от каждого конкретного случая.

**9. Иерархия** — организационная иерархия, которая не должна нарушаться, но которую, по мере возможности, необходимо сократить во избежание вреда.

**10. Порядок** — рабочее место для каждого работника, а также каждый работник на своем рабочем месте.

**11. Справедливость** — уважение и справедливость администрации к подчинённым, сочетание доброты и правосудия.

**12. Стабильность персонала** — текучесть кадров ослабляет организацию и является следствием плохого менеджмента.

**13. Инициатива** — предоставление возможности проявления личной инициативы работникам.

- Планировать (prévoir)
- Организовывать (organiser)
- Отдавать распоряжения (commander)
- Координировать (coordonner)
- Контролировать (contrôler)

**Управлять по Файоллю  
означает**

---



# **Управленческий цикл**

---

Этап управления	Оперативное управление	Тактика	Стратегия
Планирование	SMART-цели	KPI, квартальное планирование	Видение, миссия
Бизнес-процессы	Постановка планов и задач сотрудникам, обеспечение ресурсами, планерки, работающая система обучения и наставничества	БП продажи, Стандарты работ, ДИ	Кадровая политика, корпоративная культура
Мотивация	Управленческая беседа	Система мотивации	Ценности компании
Контроль	Оперативный контроль	Аттестация	Контроль общего развития



**ОЖИДАНИЕ**

---



**РЕАЛЬНОСТЬ**

**NS (интуиция – ощущение)**

**Представьте себе комнату, в которой вы бываете. Что встает перед глазами?**

**N – общая картина, а потом детали**

**S – конкретные детали**

**ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНТАЛИТЕТА И  
ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ  
МАЙЕРС - БРИГС**

---



FT (чувства – мышление)

**Когда вы принимаете решение, вы руководствуетесь?**

**F – эмоциями и своей интуицией**

**T – взвесив все «за» и «против»**

**ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНТАЛИТЕТА И  
ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ  
МАЙЕРС - БРИГС**

---

РЖ (восприятие – оценка)

## **Как вы организуете свою жизнь?**

**Р** – плывете по течению. Легко меняете свои планы. Не суежитесь заранее. Живете по принципу: «Будут проблемы, тогда и будем их решать»

**Ж** - ставите цель, планируете и действуете по намеченному плану, имея запасной вариант

**ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНТАЛИТЕТА И  
ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ  
МАЙЕРС - БРИГС**

---

**NT - СТРАТЕГ**

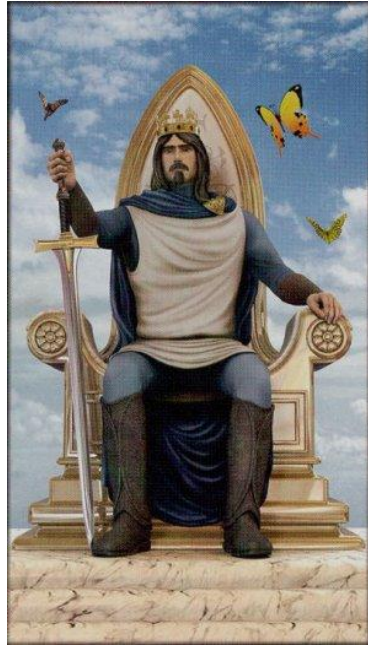
**NF - ИНТЕГРАТОР**

**SP - ПРОИЗВОДИТЕЛЬ**

**SJ - АДМИНИСТРАТОР**

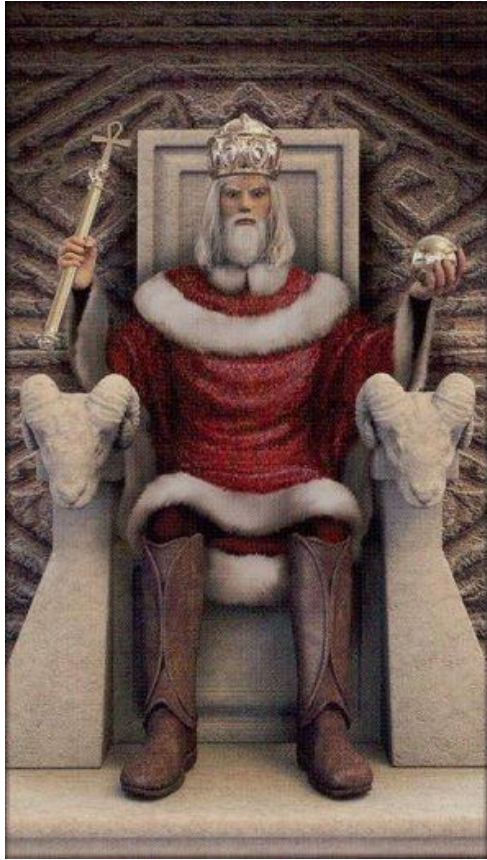
**ВАШ БАЗОВЫЙ ТИП РУКОВОДСТВА  
НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ МАЙЕРС - БРИГС**

---



# Субличности лидерства

---



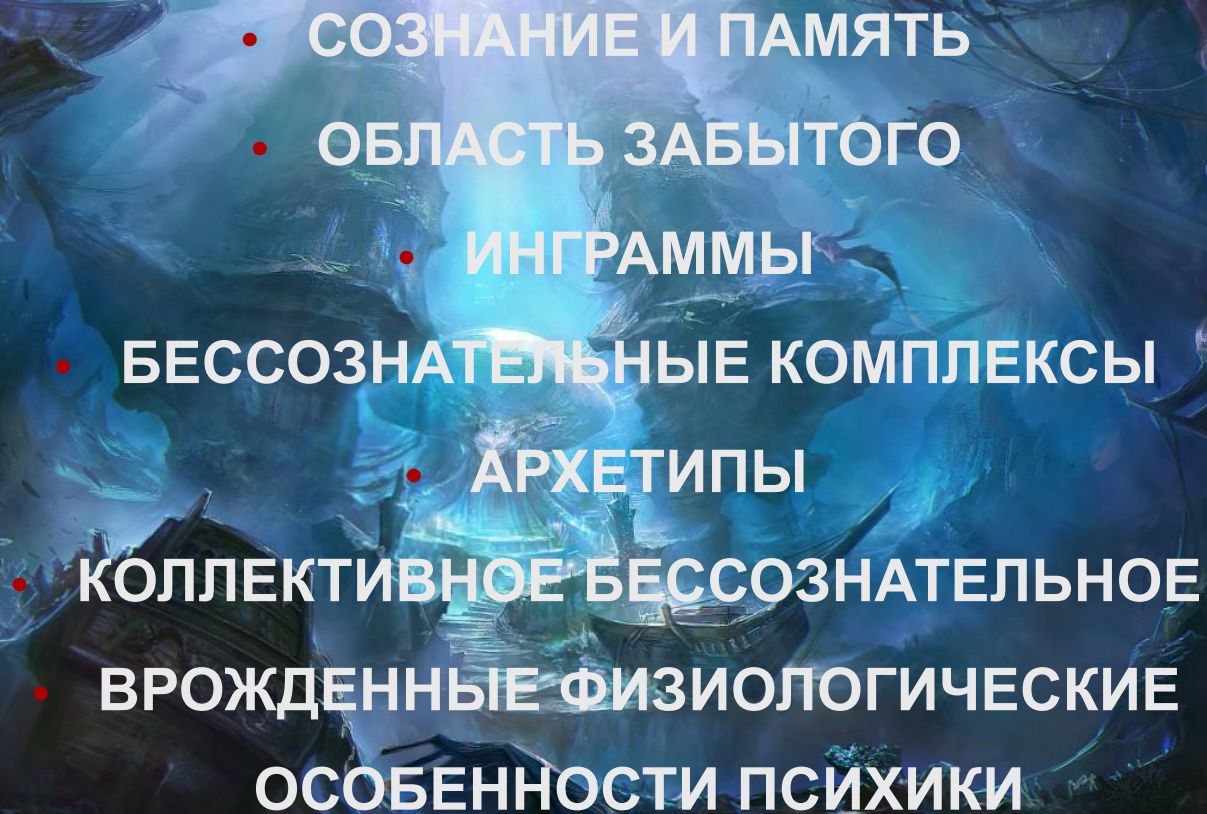
Субличности лидерства

---



# Личностный функционал

---

- 
- СОЗНАНИЕ И ПАМЯТЬ
  - ОБЛАСТЬ ЗАБЫТОГО
  - ИНГРАММЫ
  - БЕССОЗНАТЕЛЬНЫЕ КОМПЛЕКСЫ
  - АРХЕТИПЫ
  - КОЛЛЕКТИВНОЕ БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ
  - ВРОЖДЕННЫЕ ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ  
ОСОБЕННОСТИ ПСИХИКИ

# Структура психики

---



---

**ПЛАНИРОВАНИЕ**



S

Specific

Конкретность

M

Measurable

Измеримость

A

Achievable

Достижимость

R

Relevant

Актуальность

T

Time-bound

Ограниченность  
во времени

SMART Goals — DongJi.ru

# Ситуационное лидерство



Цель: навыки выбора стиля лидерства под конкретную задачу в зависимости от профессионализма и мотивации подчиненного



**Результат**

# Хронометраж

Время	Дело	Приоритет	KPI
9.00			
9.15			
9.30			
9.45			
10.00			
10.15			

## ВСЕГДА ПОЛЕЗНО

Скушать СЛОНА по частям



Проглотить ЛЯГУШКУ с утра



Бальное платье, как награда

# Мини-техники тайм-менеджмента

---



# ЧЕМОДАНЫ

---

Франческо Чирилло в 1980-х. «Помидором» он называл 25-минутный период, который заполнял работой. Принцип такой: нужно завести помидор (таймер) на 25 минут. После каждых 25 минут делаем перерыв на 3-5 минут. После каждого четвертого «помидора» — сделайте перерыв на 15-30 минут.



# ПОМОДОРО

---

# МАТРИЦА ЭЙЗЕНХАУЭРА

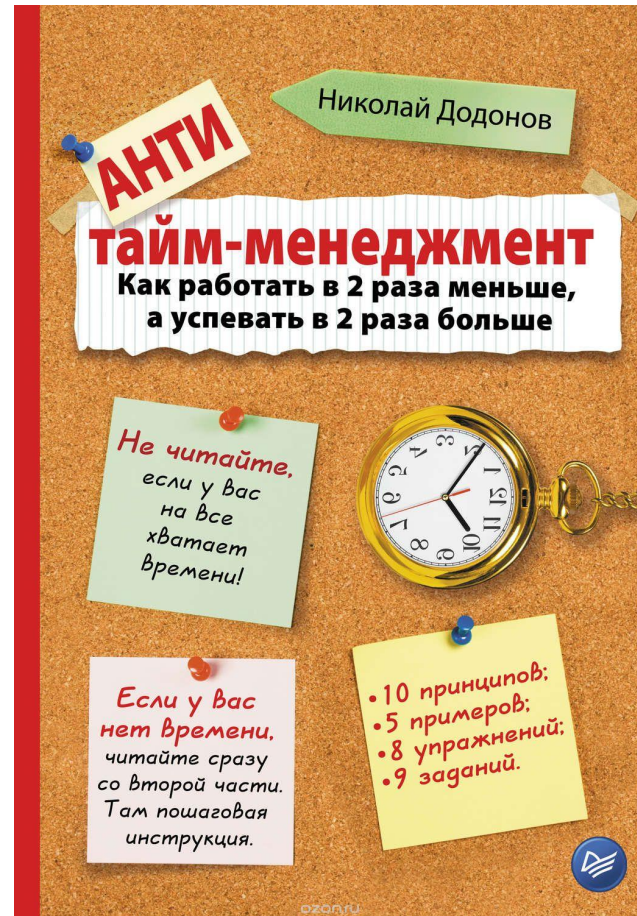
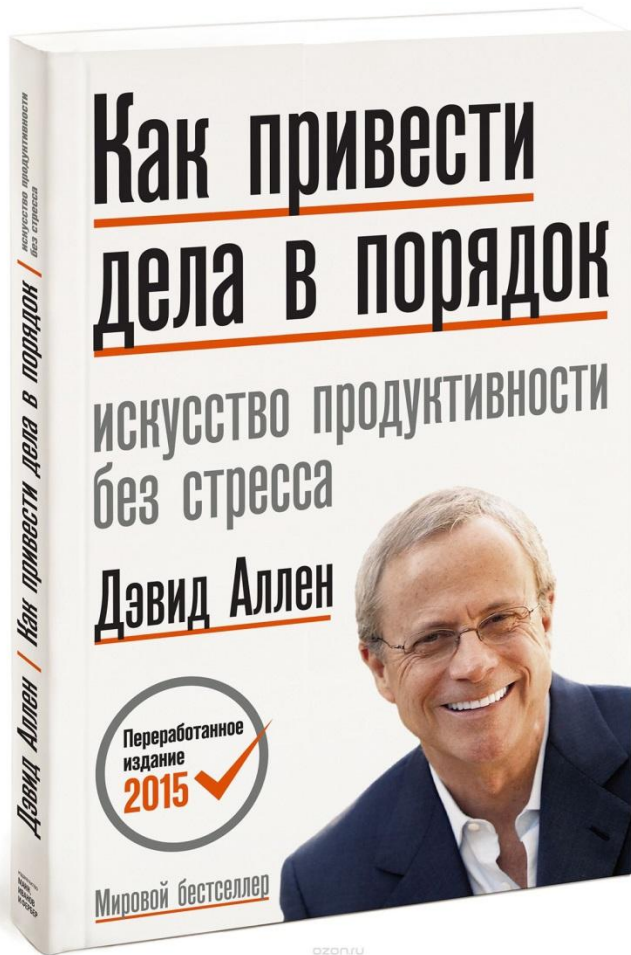
	СРОЧНОЕ	НЕСРОЧНОЕ
ВАЖНОЕ	<p><b>СДЕЛАТЬ</b></p> <p><i>Сделать прямо сейчас.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Написать сегодня статью.</li></ul>	<p><b>РЕШИТЬ</b></p> <p><i>Запланировать эти дела.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Потренироваться.</li><li>• Позвонить родным.</li><li>• Найти информацию для статьи.</li><li>• Разработать бизнес-план.</li></ul>
НЕВАЖНОЕ	<p><b>ДЕЛЕГИРОВАТЬ</b></p> <p><i>Кто сделает это за вас?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Договориться об интервью.</li><li>• Забронировать билеты на самолёт.</li><li>• Ответить на почту.</li></ul>	<p><b>ИСКЛЮЧИТЬ</b></p> <p><i>От чего стоит отказаться.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Посмотреть телевизор.</li><li>• Проверить соцсети.</li><li>• Разобрать папку со спамом.</li></ul>



**10 МИНУТ**

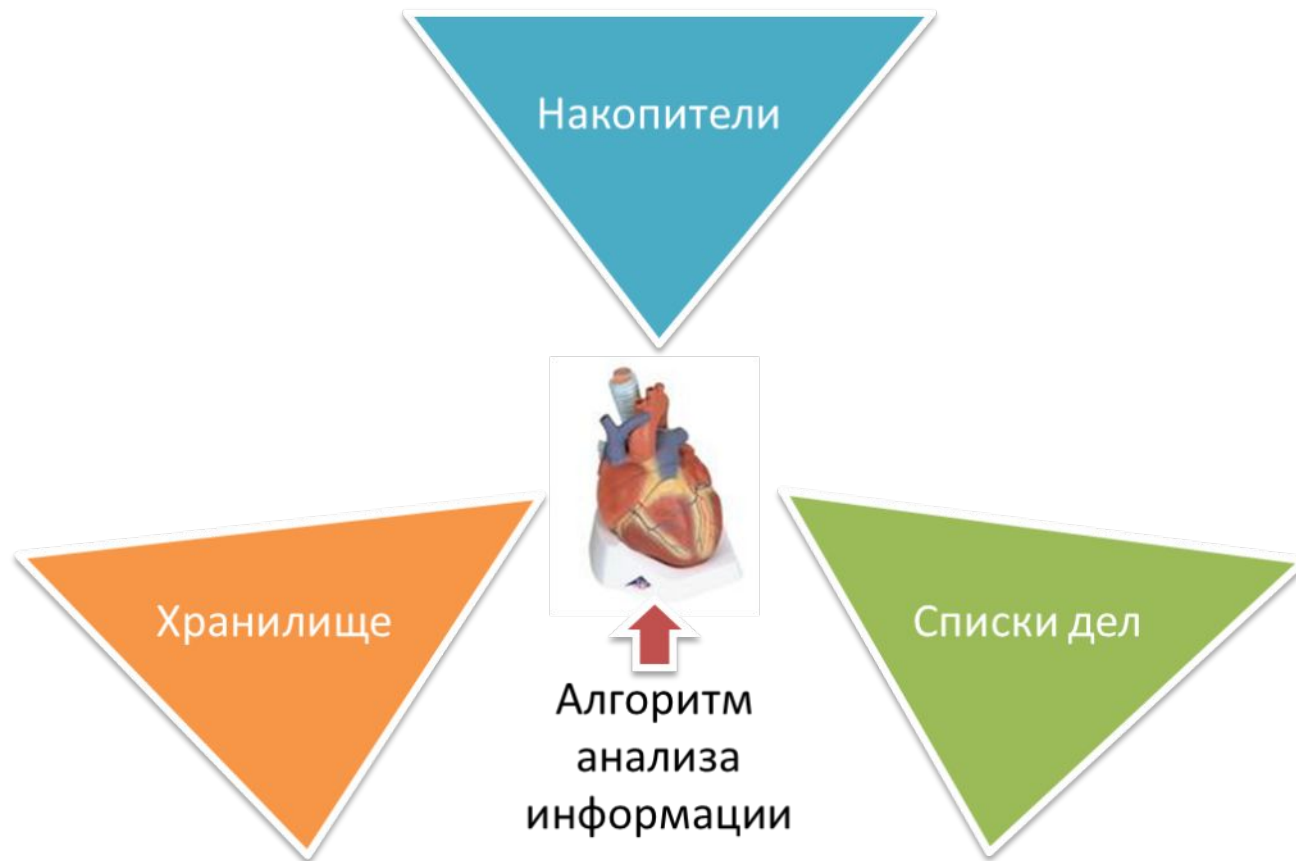
---





# GTD

# GTD





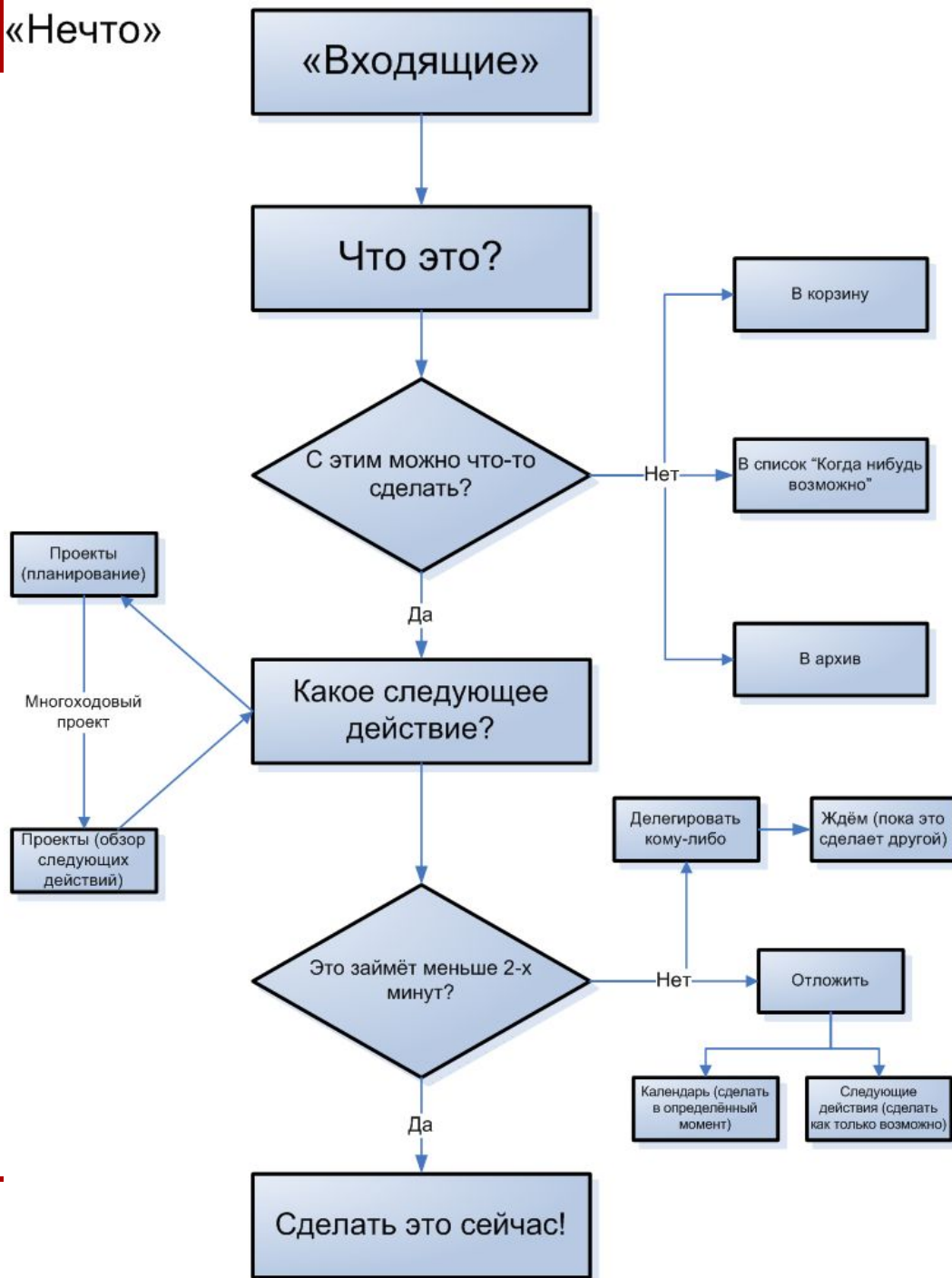
# GTD

**ЗАНЯТ – НЕ СМОТРИ**

**ТРОНУЛ - ХОДИ**

---

# GTD



# Что нужно ПОДГОТОВИТЬ

- Накопители
  - Архиваторы
  - Таск-менеджеры
-



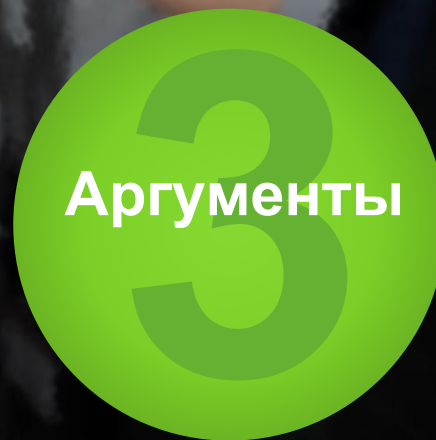
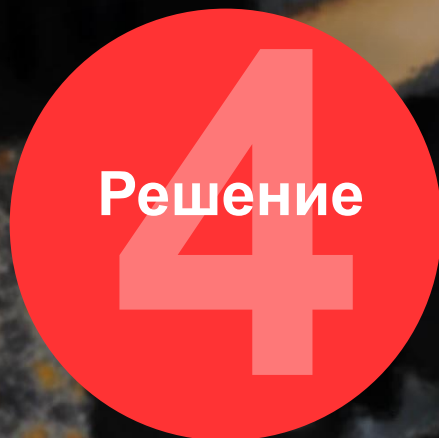


# 6 САНКЦИЙ

---

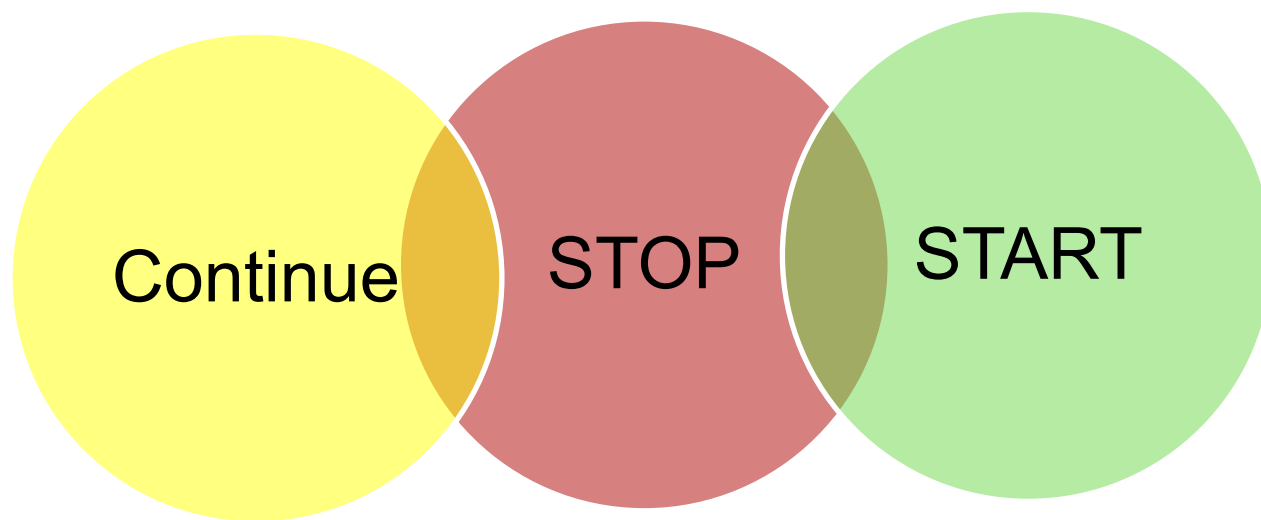
КЛЮЧЕВЫЕ ПРАКТИКИ

# ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ АЙКИДО



*«При разрешении конфликтов важно не забывать о том, что является правдой.» Пандит Ч.*





# **Технология СВЕТОФОР**

---

1. **Подготовка.** Заранее необходимо продумать цели, задачи и оптимальные решения.
2. **Установление контакта с сотрудником.** - *Есть время? :Готов поговорить?* Можно использовать Small talk.
3. **Обозначение темы разговора.:** *Хочу обсудить с тобой твой проект. Давай коснемся успешных моментов и сложностей.*
4. **Узнать мнение сотрудника о ситуации.** *Что ты про это думаешь? - Как оцениваешь успешность проекта? - Что думаешь о...? - Почему*
5. **Поддержка сотрудника.** Отметить, что у сотрудника в данном проекте/задачи получилось хорошо, какие качества вы цените.
6. **Обозначение своей позиции.** - *Я заметил ... последствия такие-то (факты, цифры, реакция сотрудников/клиентов)*
7. **Переговоры.**-*Как ты видишь решение данной проблемы... Нам нужно выработать решение по исправлению данной ситуации...- Нам нужно договориться о...*
8. **Решение** (если проблема большая и за один разговор не может быть устранена, то необходимо выработать промежуточное решение и наметить первый шаг.)
9. **Фиксация договоренностей, составление и утверждение плана действий и необходимых ресурсов.**
10. **Благодарность сотруднику**- *спасибо за обсуждение (анализ, предложения..)*

# Технология РОСТ

---

О чём не поговоришь, того не продумаешь как следует.  
Иоганн В. Гёте

## GOALS



### ЕСТЬ РАЗДЕЛЯЕМЫЕ ОБЩИЕ ЦЕЛИ КОМАНДЫ ЭТИ ЦЕЛИ:

- Соответствуют ожиданиям приоритетных стейкхолдеров
- Одинаково понимаются всеми членами команды
- Члены команды мотивированы, привержены работе по достижению общих целей

## ALIGNMENT



### ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ (ОП) ПРАВИЛЬНО РАСПРЕДЕЛЕНЫ И СОГЛАСОВАНЫ

- ОП каждого члена команды одинаково понятны всем
- Ответственность сопровождается адекватными полномочиями и наоборот
- ОП всех членов команды согласованы друг с другом оптимальным образом для достижения общих целей

## INDIVIDUALS

matching with jobs



### ПОДХОДЯЩИЕ ЛЮДИ В КОМАНДЕ КАЖДЫЙ ЧЛЕН КОМАНДЫ:

- Обладает необходимыми управленческими и профессиональными компетенциями
- Обладает необходимым масштабом мышления
- Вовлечен. Имеет желание работать – прикладывать усилия и достигать результата на своей должности

## NORMS

of interaction



### ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ НА БАЗЕ ЕДИНЫХ НОРМ И ПРИНЦИПОВ НОРМЫ, ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ:

- Понимаются и трактуются одинаково
- Согласованы, приняты всеми членами команды
- Соблюдаются, не нарушаются

## Цели обратной связи:

- Изменить поведения сотрудника
- Формирование лояльности сотрудников
- Снизить или убрать эмоциональное напряжение сотрудника (ов)
- Выработать совместные нормы и правила
- Показать точки роста сотрудника и его сильные стороны
- Повысить мотивацию
- Повысить качество исполнения задач своей роли
- Спровоцировать увольнение сотрудника

Обозначить проблемы/ситуацию, которая требует изменений

- Выявить причину отклонений, понять системная ли проблема?
- Вывести сотрудника в переговорное поле;
- Понять позицию сторон, синхронизироваться
- Получить быстрые результаты;
- Простимулировать, дать «волшебный пендель»;
- Донести свою позицию
- Показать будущее и его последствия, если ничего не изменится;
- Показать ответственность и сроки;
- Повысить авторитет руководителя;
- Выработать способы решения
- Выбрать решение и обсудить договоренности.
- Сформировать доверие сотрудников

# Цели и задачи обратной связи

---

- Наличие веера целей (максимальной и минимальной цели)
- Обратная связь побуждает к активному целевому действию;
- В обратной связи используются конкретные факты;
- Актуальность и важность решения проблемы;
- Сотрудники слышали друг друга. Применяются навыки активного слушания;
- Есть понимание и принятие позиций друг друга;
- Участники осознали, что проблема есть, увидели последствия для себя и организации;
- 
- Обратная связь велась в режиме диалога;
- Все доводы были аргументированы
- Выработано решение
- Есть благодарность
- Позиция «В одной лодке»
- Готовность сотрудника меняться и следовать договоренностям
- Согласование контрольной точки
- Отсутствие негатива
- Чувство удовлетворенности разговором

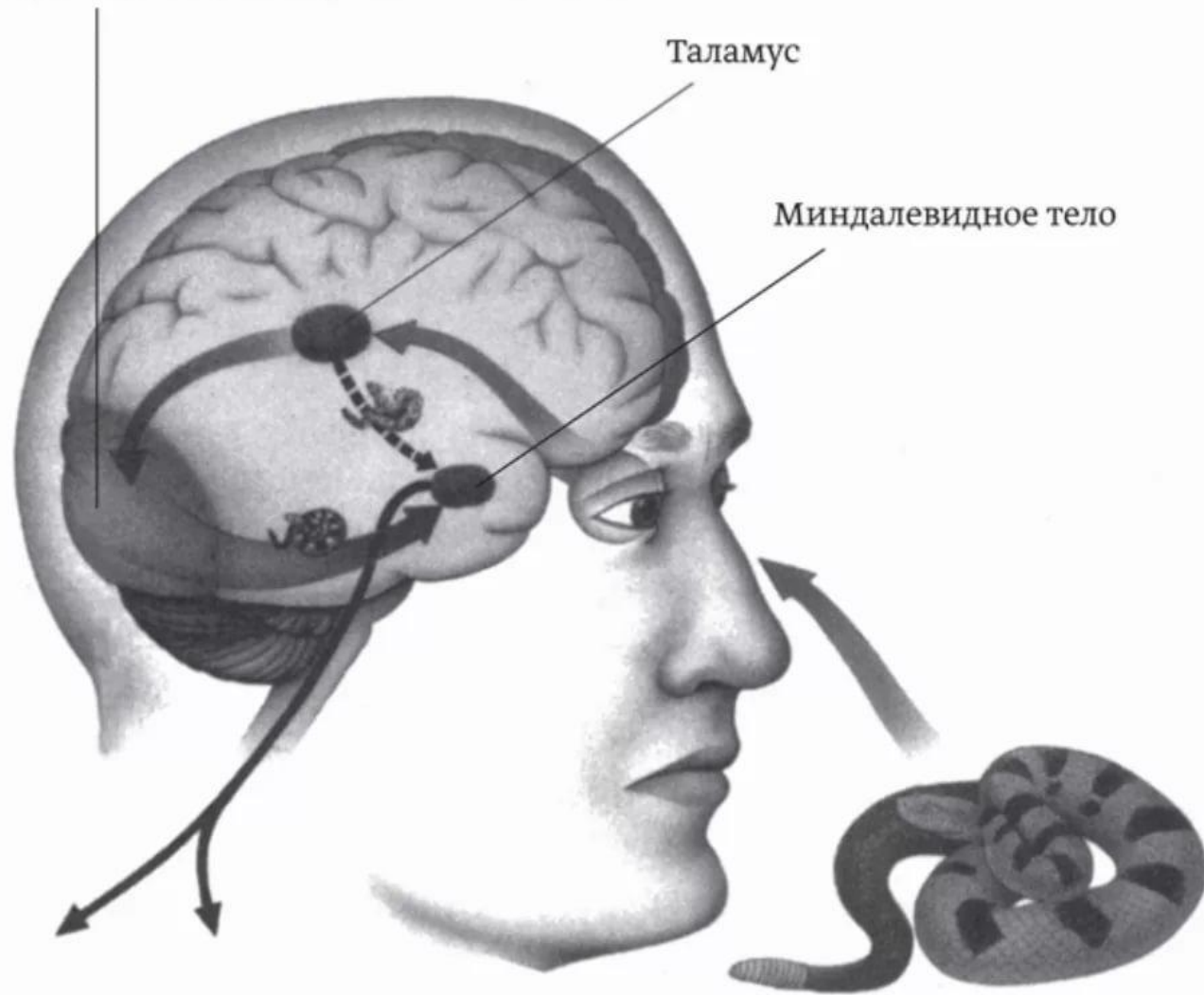
# Критерии эффективности

---

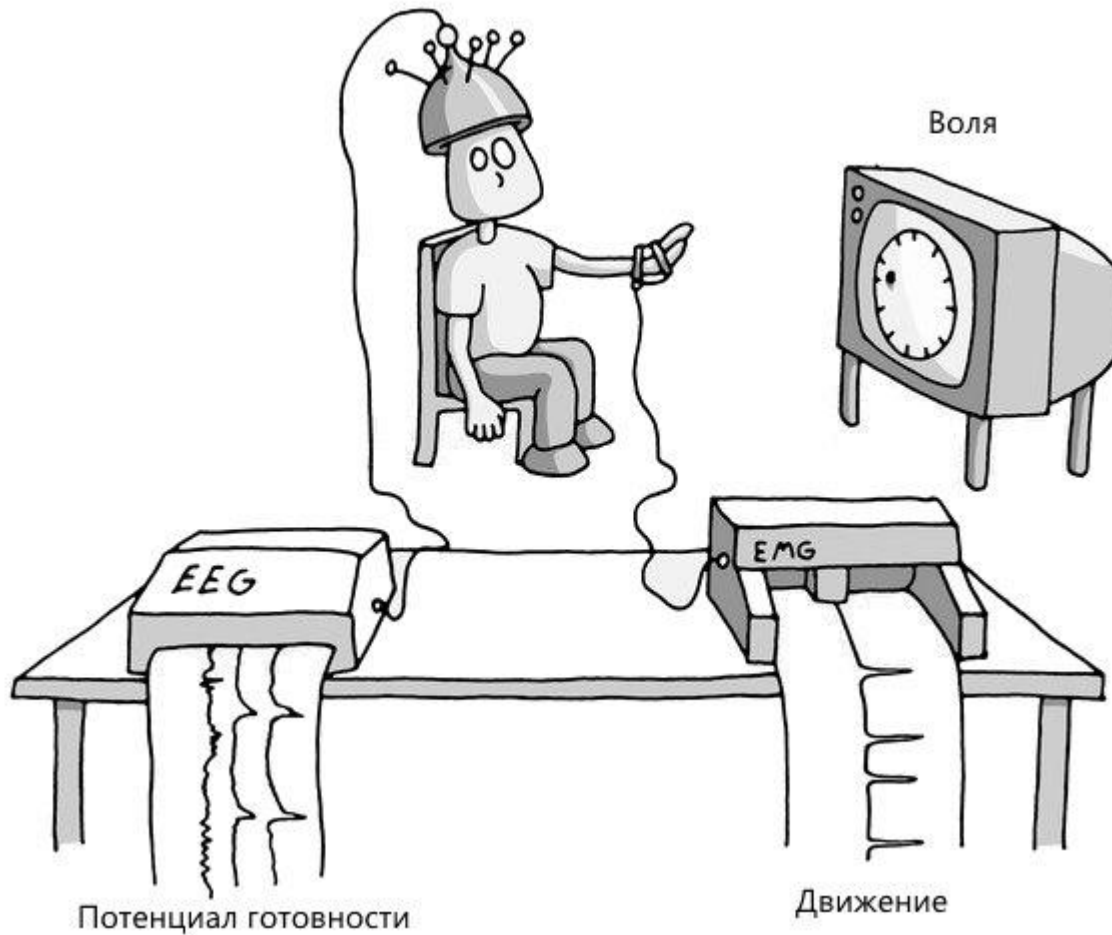
Зрительная зона коры головного мозга

Таламус

Миндалевидное тело



# Бенджамин Либет, 1979 г.



СВОЙ/ЧУЖОЙ

ХОРОШО/ПЛОХО

ОПАСНО/БЕЗОПАСНО

ИЗВЕСТНО/НЕИЗВЕСТНО

# ФИЛЬТРЫ МИНДАЛИНЫ

---





# КАРТА ЭМПАТИИ

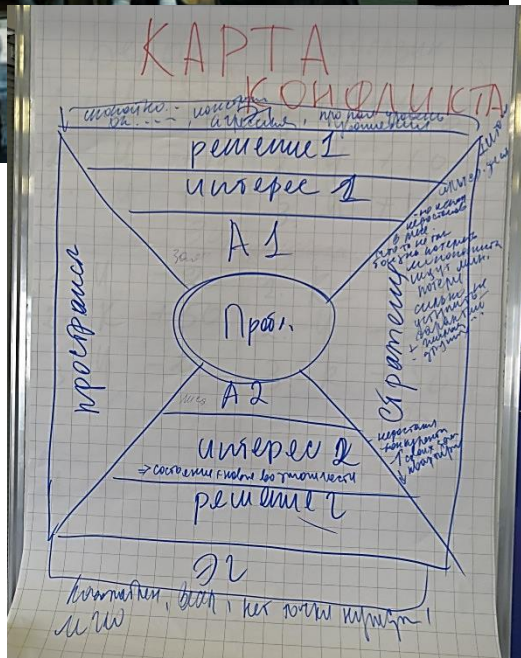
---

## Психоэмоциональное напряжение



## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ФОН КОНФЛИКТА

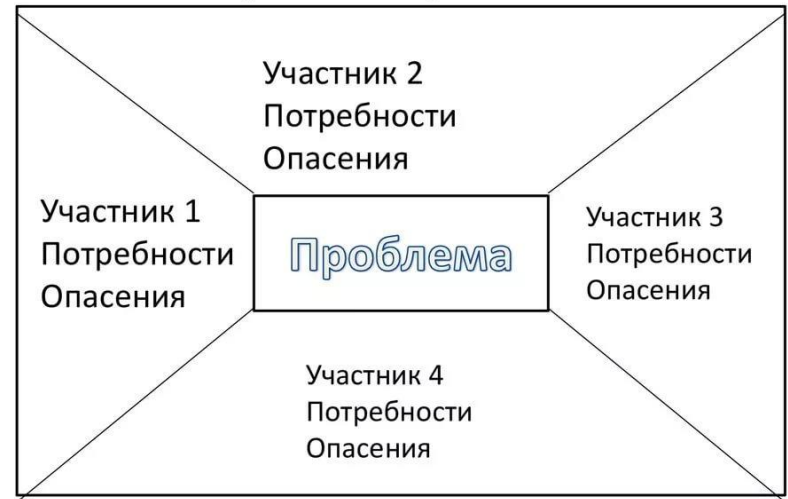
«При разрешении конфликтов важно не забывать о том, что является правдой» Пандит Ч.



Карта конфликта по Сиденис

Карта конфликта по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр

## Карта конфликта



Карта конфликта помогает проанализировать мнение сторон без эмоций с учетом всех интересов. Карта зачастую вскрывает корень конфликта.

# КАРТА КОНФЛИКТА

«При разрешении конфликтов важно не забывать о том, что является правдой» Пандит Ч.

## 1. Дискуссия

У нас есть разные мнения – это залог оптимального итогового решения. Придерживаемся норм и ответственности.

## 2. Спор

Мы не смогли договориться спокойно. Самое время еще раз пересмотреть свои позиции, проанализировать карту конфликта, подобрать весомые аргументы, заготовить веер целей и сделать дыхательную гимнастику.

## 3. Противостояние

Назначаем разговор «Табуретка». Если это не привело к договоренностям, значит нам нужен Медиатор.

## 4. Вражда

Дыхательная гимнастика позволит нам проанализировать ценности друг друга. Построить еще раз карту конфликта и вспомнить об интересах и мотивах друг друга. Технология «6 санкций» может придать вам уверенность в урегулировании конфликта.



# 4 УРОВНЯ КОНФЛИКТА

*«При разрешении конфликтов важно не забывать о том, что является правдой»* Пандит Ч.

## Отправитель

- Тихая и неясная речь
- Некорректное изложение
- Хаотичность
- Разговор на разных языках
- Невербальная коммуникация противоречит вербальной
- Волнение, страх

## Получатель

- Внимание
- Отсутствие активного слушания
- Нет записи
- Любые эмоции
- Фиксация на собственной позиции и убеждениях
- Физиология

# Ответственность за искажения

---

- **«Уточнение».** Просим уточнить отдельные высказывания клиента: «Не могли бы Вы уточнить...», «Подскажите, что вы понимаете под словом/выражением..».
- **«Эхо – отражение».** Собеседник дословно повторяет основные высказывания клиента. Повторению должны предшествовать вводные фразы типа: «Насколько я вас понял...», «Вы считаете, что...».
- **«Резюме».** Тоже повторение того, что сказал клиент, только в сокращенном, сжатом виде. «То есть мы с вами договорились о...» «Итак, вас интересует...», «Самыми важными критериями выбора являются...».
- **«Логическое следствие».** Обобщенный вывод из высказываний клиента. Например: «Если исходить из того, что Вы сказали, в первую очередь для Вас важны .....».

## **Приемы активного слушания**

---



## Активное слушание



Понимание, что разные картины мира, свой опыт и восприятие информации

Концентрация на том, что говорит собеседник

Базовое уважение к личности собеседника. Метапослание «Я понимаю вас! Для меня важны ваш опыт, чувства и потребности»

КЛЮЧЕВЫЕ ПРАКТИКИ

# ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОУЧИНГ

Производственный коучинг – инструмент, который обеспечивает внедрение любых изменений до регулярного практического использования.

Чтобы выбранную стратегию продаж реализовывали сотрудники необходимо довести метод действия до навыка. Формированию новых навыков препятствуют многие факторы: личные установки, сопротивление изменениям, недоверие и, конечно, отсутствие успешной практики. Производственный коучинг заключается в персональной работе с сотрудниками и включает в себя супервизию, разбор поведенческих индикаторов, выявление ресурсов и работа с непосредственными «зонами роста» конкретного сотрудника. Методика позволяет каждому сотруднику выйти на принципиально иной уровень эффективности.

Таким образом, мы помогаем реализовать классический управленческий цикл в организации, довести до реальной работы все плановые изменения: изменить скрипты, внедрить CRM, построить систему тайм-менеджмента, реализовать ценности и дух корпоративной культуры на практике.

Каждому менеджеру мы рекомендуем ввести **производственный коучинг** в свою регулярную практику управления.



# КЛЮЧЕВЫЕ ПРАКТИКИ

# ТАБУРЕТКА

ЦЕЛЬ ПРАКТИКИ: урегулирование разногласий.

## 1. Привести факт Разногласия

*«Сегодня мы не смогли согласовать точку зрения на митинге»*

## 2. Выразить желание договориться и обосновать выгоду договоренности.

*«Прошу тебя выслушать мою позицию – возможно, это привлечет больше людей на сайт»*

*«Если мы договоримся, то жить станет легче»*

## 3. Попросить рассказать о точке зрения и интересах партнера.

*«Что ты об этом думаешь?», Можешь еще раз рассказать свою точку зрения?»*

*«Почему ты считаешь, что так будет лучше?»*

## 4. Переговоры. Найти общую платформу для решения.

*«Мне тоже важно выполнить проект в срок, ты правильно говоришь, что ....., именно поэтому.....».*

## 5. Договоренности

*«Как мы договоримся?»*

*«Давай договоримся...»*

*«Если у тебя не получится, что мы будем делать?»*

## 6. Благодарность за время и отношение.

*«Спасибо, что помог разрешить эту ситуацию».*

*«При разрешении конфликтов важно не забывать о том, что является правдой.» Пандит Ч.*

1. Тот кто приносит обратную связь, приносит и решение.
2. Фиксированный результат и договоренности по SMART
3. Конкретная и аргументированная.
4. Корректная подача фидбэка.  $\frac{K}{P}$  .
5. Частое спасибо даже в небольших задачах.
6. Готовность получить Ф. на Ф.
7. Не быть <sup>(шандальным)</sup> реактивным!!!!!!!
8. Оценивать Ф. а не личность которая! для её
8. Дать Ф. тому, кто её возвал
- 10.

# НОРМЫ – это групповое решение

О чём не переговоришь, того не продумаешь как следует.

Иоганн В. Гёте



1. Неоконченные дела
2. Откладываемые дела
3. Неспособен начать делать
4. Неспособен прекратить делать

ВЫБЕРИТЕ О, ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ  
НЕМЕДЛЕННО ИЛИ В ТЕЧЕНИЕ ТРЕХ ДНЕЙ

# Техники быстрого счастья

---

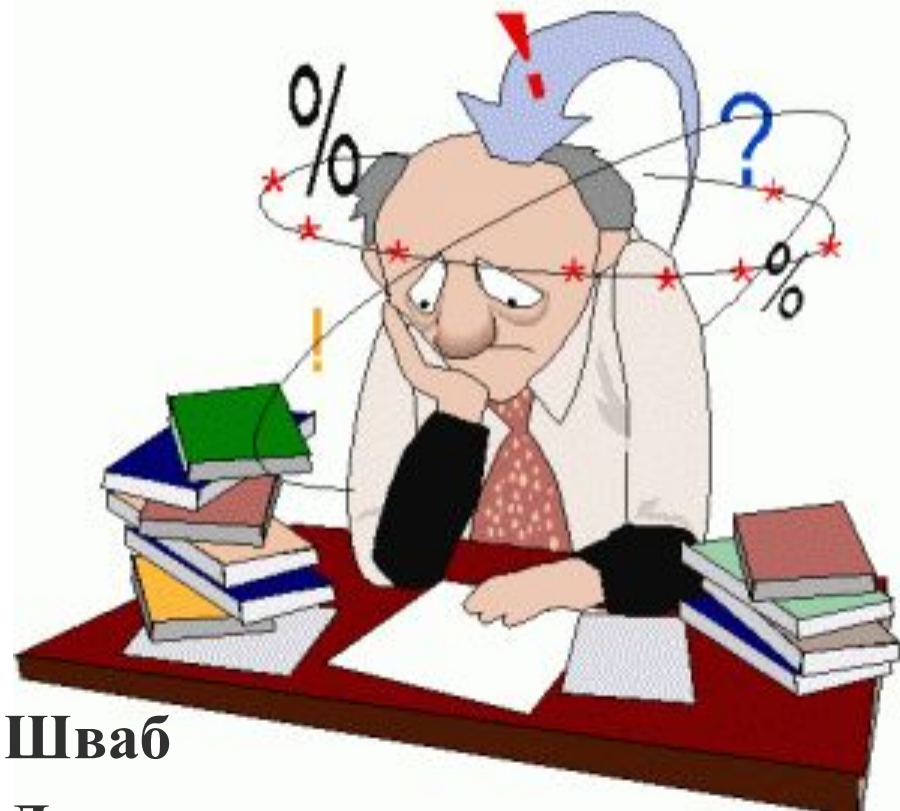
# МЕТОД ШВАБРЫ





# Реальная история

- Англия. 50й год прошлого века.
-



Вице-президент Бетл-Хим Шваб  
Попросил у консультанта Ли  
Совет *по лучшему управлению делами.*

---

## Ли предложил следующее:

- Напишите список дел на завтра.
- Выберите из них самое важное, самое ценное.
  - Завтра утром приступите к нему и ни на что не отвлекайтесь, пока не завершите его.





- После выполнения снова пересмотрите список. Возможно, появились новые задачи, которые требуют решения.
  - Выберите на этот раз самую важную задачу и незамедлительно приступайте к ее выполнению.
-



В такой  
последовательности  
работать до конца дня.  
Даже если вы не дойдете  
до конца списка, вы  
выполните самые  
важные задачи.



Работайте так каждый  
день и результаты не  
заставят себя долго  
ждать.

---

**Заплатите мне столько, насколько сочтете этот совет  
ценным.**



Через две недели Ли получил чек на 25 000  
долларов с запиской:

*Это был самый лучший совет по менеджменту,  
который я услышал за последние 20 лет!*

---

# Почему метод Швабры? Производная от имен Шваб и Ли.



# ДЕМОТИВАЦИЯ

## СТАДИЯ 1. Растерянность.

Здесь замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать работник. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с руководством, с работой. Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности: Он достаточно легко контактирует с коллегами, может справляться с трудностями за счет более интенсивного темпа работы, что может только усилить стресс.

## СТАДИЯ 2. Раздражение.

Противоречивые указания руководителя, неопределенность ситуации могут вызвать раздражение работника, связанное с ощущением собственного бесилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он может подчеркивать свое недовольство, но производительность находится на хорошем уровне. Он хочет своим поведением подчеркнуть, что расценивает деятельность руководства как неправильную, тогда как себя стремится зарекомендовать с хорошей стороны.

## СТАДИЯ 3. Подсознательные надежды.

Подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в его возникших трудностях. Он ждет промаха руководства, после которого можно будет аргументировать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения: Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда уже могут быть ниже нормы.

## СТАДИЯ 4. Разочарование.

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды. Старается привлечь внимание руководства "плохим" поведением. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны коллег, подчиненных.

## СТАДИЯ 5. Потеря готовности к сотрудничеству.

Отличительной чертой этой стадии является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой или вымещать плохое настроение на коллегах. Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе; а попытка сохранить самоуважение.

## СТАДИЯ 6. Уход.

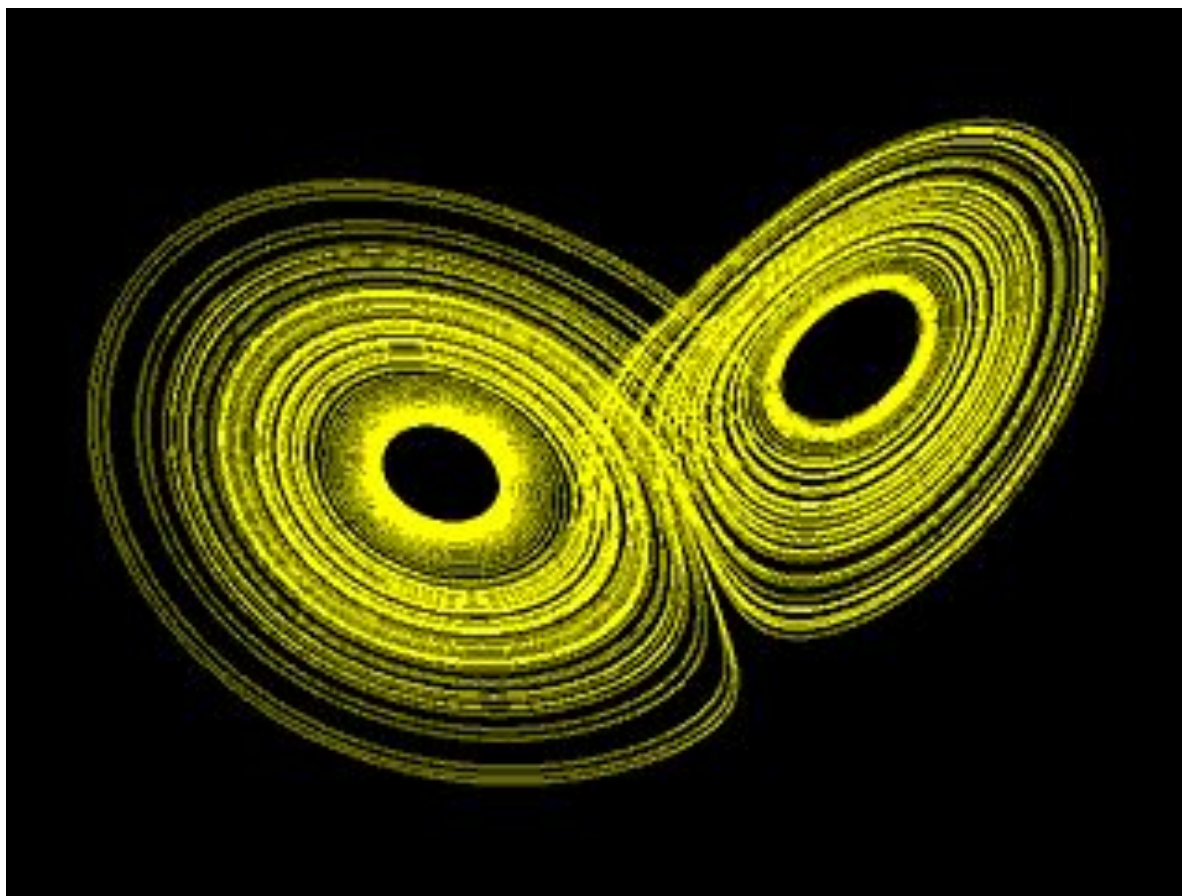
Разочаровавшись в своей работе, сотрудник будет искать другое место работы, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства коллектива.

- Совещания
- Рабочие группы
- Стратегические сессии
- Ящик рационализаций
- «Короб Деда Мороза»
- Модеративные сессии
- Он-лайн опросы

# ФОРМАТЫ КОЛЛЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

---

# АТТРАКТОР ЛОРЕНЦА



Представление о жизни	Состояние	Уровень	Баллы	Эмоция, чувство
Все есть	Просветление		700-1000	Невыразимые словами
Совершенна	Покой	Знаю	600	Блаженство
Полна	Глубокая радость		540	Безмятежность
Щедра	Любовь	Понимаю	500	Почтение
Осмысленна	Благоразумие		400	Понимание
Гармонична	Принятие	Могу	350	Прощение
Полна надежд	Оптимизм		310	Энтузиазм
Благополучна	Объективность		250	Доверие
По силам	Смелость	Я	200	Утверждение
Требовательна	Гордость		175	Презрение
Враждебна	Злость		150	Ненависть
Разочаровывает	Желание	Хочу	125	Стремление обладать чем-либо
Пугающая	Страх		100	тревога
Трагична	Горе		75	Сожаление
Безнадежна	Апатия	Выживание	50	Отчаяние
Порочна	Вина		30	Вина
Несчастлива	Стыд		20	Унижение