

# Управленческие инструменты

16 концептов на каждый день



**Школа менеджеров и тимлидов**

**«Стратоплан»**

## **Добрый день!**

Мы рады видеть вас на семинаре распределенного международного учебного центра Стратоплан! Нам предстоит семинар по управленческим инструментам.

Наш адрес в сети: <https://stratoplan-school.com/>, а если вы пользователь twitter, то будем рады вашим комментариям с хештегом #stratosfera – спасибо!

Мы знаем, что многие слушатели приходят на наши семинары заранее и поэтому специально приготовили этот раздел в ваших рабочих тетрадях – теперь у вас есть чем с пользой заняться несколько минут, пока все пьют кофе и рассказываются.

**Мы хотим предложить вам небольшое практическое упражнение.**

**Задача про слова (поскольку семинар у нас про управление, а основной инструмент руководителя – слово):**

Если Архипова - повариха, а Коровин - конвоир, то кем работает Егор Платонов?

Ведь вы же пришли на семинар, в том числе, и размять мозг!

Ответ есть на последней странице, но интереснее же побороться самому, верно?

**С уважением,**

Александр Орлов и Слава Панкратов

от лица команды Школы менеджеров и тимлидов №1 в СНГ

**«Стратоплан»**

## Вопросы на осознание.

Вспомните самую сложную ситуацию на работе, когда вы реально не знали, что делать?

---

---

---

---

Чего вам сейчас не хватает в плане умения работать с людьми?

---

---

---

---

Ближайший непростой разговор?

---

---

---

---

## 4 принципа конструктива

<b>СВОЕВРЕМЕННОСТЬ</b>	<b>АДРЕСНОСТЬ</b>
<b>ФАКТЫ И ДАННЫЕ</b>	<b>НАМЕРЕНИЕ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ, А НЕ ЧЕЛОВЕКА</b>

## Алгоритм решения проблем с людьми

### Подготовка

- Проблема
- Цель
- Точка зрения другого человека
- Факты + Аргументы
- Слова
- Время

### Контроль

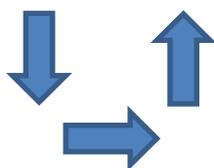
- Установите дату, чтобы обсудить прогресс
- Проверьте, достигнута ли цель
- Проверьте, что процесс работает для обеих сторон

### Проблема

- Донесите проблему
- Услышьте точку зрения другой стороны
- Согласие по проблеме

### Решение

- Попросите предложить решение
- Рассмотрите варианты решения – выберите одно
- Зафиксируйте решение



## 4 причины, почему человек чего-то не делает (или делает не так)

Нечеткая цель (поняли по-своему)

---

---

---

---

Не умеет

---

---

---

---

Не может

---

---

---

---

Не хочет

---

---

---

---

## Как мы оцениваем себя и других

Характер	Обстоятельства	<b>Я</b>
Обстоятельства	Характер	
<b>ХОРОШЕЕ</b>	<b>ПЛОХОЕ</b>	

## Матрица Интереса и Компетентности

<b>КОМПЕТЕНТНОСТЬ</b>	высокая		
	низкая		
		<b>НИЗКИЙ</b>	<b>ВЫСОКИЙ</b>
		<b>ИНТЕРЕС</b>	

## Вопросы на прояснение цели

Чего ты хочешь?

---

---

---

---

---

Почему для тебя это ценно? Зачем?

---

---

---

От чего ты готов отказаться? Что чего важнее?

---

---

---

Что ты сделаешь завтра?

---

---

---

Как ты поймешь, что ты этого достиг?

---

---

---

## Вопросы на прояснение критики

Что случилось?

---

---

---

В чем это выражается?

---

---

---

Почему это плохо?

---

---

---

Чего хотелось бы? Что делать?

---

---

---

## Тест «Мой стиль поведения в конфликте»

**Инструкция по заполнению:** Для каждого описания модели поведения поставьте цифру от 1 до 5, в зависимости от того, насколько часто эта модель поведения встречается у вас:

- 1 – Никогда так себя не веду
- 2 – Иногда так себя веду
- 3 – Веду себя так в половине случаев
- 4 – Очень часто так себя веду
- 5 – Всегда так себя веду

Стиль может отличаться, если вы анализируете свое поведение по отношению к разным группам людей. То есть, стиль поведения в конфликтах с начальником может быть один. А стиль поведения в конфликте с подчиненными может быть другим. Поэтому для заполнения теста выбирайте какой-нибудь определенный круг коллег.

### Блок А

1. Я изучаю существующие различия, не отступая от своего мнения, но и не навязывая его окружающим.
2. Я открыто выражаю свое несогласие, затем приступаю к обсуждению различий.
3. Я стараюсь найти свое решение, которое удовлетворяло бы обе стороны.
4. Не позволяя другой стороне обойти меня при принятии решения, я стараюсь донести свою позицию и, в свою очередь, услышать доводы оппонента.

### Блок Б

5. Я скорее соглашусь на частично удовлетворительное для меня решение, чем буду стараться добиться своего.
6. Я скорее признаю свою частичную неправоту, чем начну подробно разбираться, в чем состоят расхождения при конфликте.
7. У меня репутация уступчивого человека.
8. Я стараюсь добиться, чтобы собеседник сказал сам по меньшей мере половину того, что хотел сказать я.

### Блок В

9. Я уступлю скорее, чем стану пытаться изменить мнение оппонента.
10. При обсуждении ситуации я уйду от обсуждения любых противоречивых ее аспектов.

11. Я лучше быстро соглашусь с оппонентом, чем начну с ним спорить.
12. Я уступаю сразу же, как только эмоции оппонента начинают бить ключом.

Блок Г

13. В конфликте я не иду на уступки.
14. В спорах я всегда стремлюсь к победе.
15. Я никогда не откажусь от хорошего довода.
16. Победу в споре я однозначно предпочитаю компромиссу.

Блок Д

17. Я избегаю общения с человеком до тех пор, пока конфликт с ним не решен.
18. Лучше обе стороны конфликта останутся в проигрыше, чем подвергаться риску эмоционального противостояния.
19. Мне кажется, что большинство разногласий несущественны.
20. Я стараюсь отложить обсуждение конфликтной ситуации до тех пор, пока досконально в ней не разберусь.

**Для каждого блока просуммируйте цифры, которые вы поставили напротив описаний моделей поведения.**

Блок А (вопросы 1 – 4) \_\_\_\_\_

Блок Б (вопросы 5 – 8) \_\_\_\_\_

Блок В (вопросы 9 – 12) \_\_\_\_\_

Блок Г (вопросы 13 – 16) \_\_\_\_\_

Блок Д (вопросы 17 – 20) \_\_\_\_\_

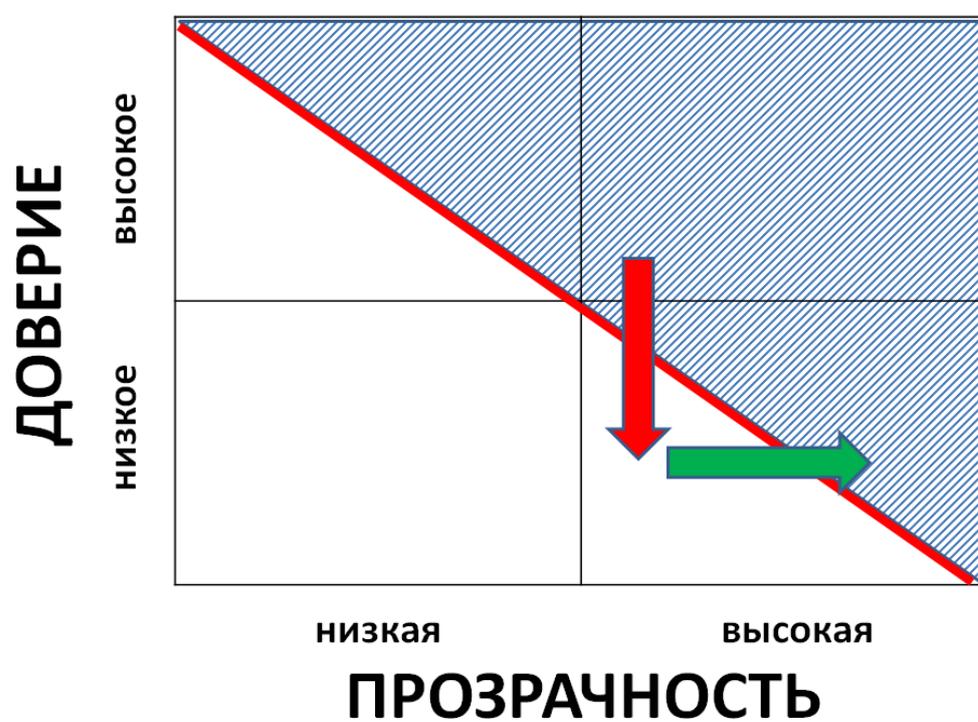
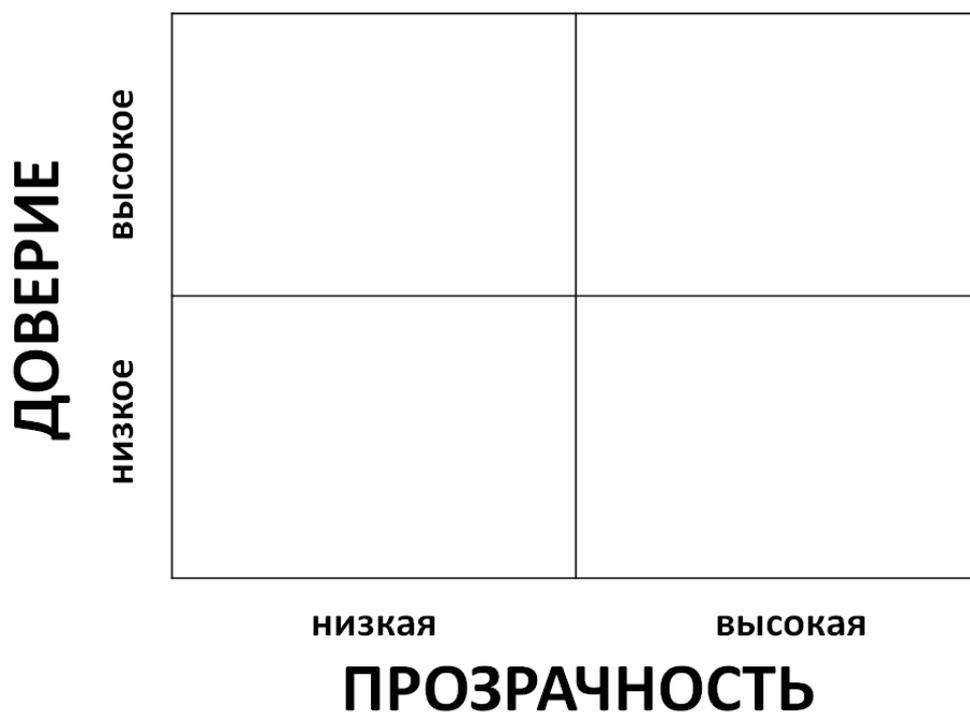
Ответы суммируются по блокам (А, Б, В, Г, Д). Блок, где получилась максимальная сумма - эта ваша склонность к тому или иному стилю. Что какой блок означает:

- **А – Сотрудничество:** я выигрываю, ты выигрываешь.
- **Б – Поиск компромисса:** оба из нас частично выигрывают, частично проигрывают.
- **В – Приспособление:** я проигрываю, ты выигрываешь.
- **Г – Соревнование/Проявление силы:** я выигрываю, ты проигрываешь.
- **Д – Избегание:** я проигрываю, ты проигрываешь.

## Стиль поведения в конфликте



## Матрица доверия и прозрачности



## Типология лидерства Ицхака Адизеса

РЕЗУЛЬТАТ	Р	Е
	А	І
ЭФФ-ТЬ	краткоср.	долгоср.

**ПЕРСПЕКТИВА**

## Матрица Результата и Заметности

ЗАМЕТНОСТЬ	высокая		
	низкая		
		нет	есть

**РЕЗУЛЬТАТ**

## Матрица Власти и Заинтересованности

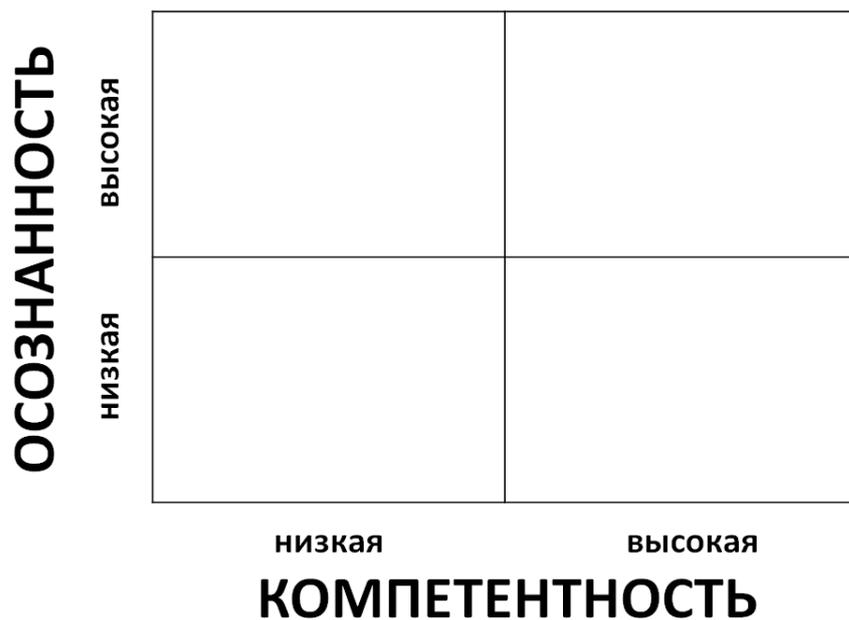


- Какой интерес к вашей идее по деньгам и не по деньгам у них может быть?
- Что их больше всего мотивирует?
- Какую информацию они от вас хотят?
- В каком виде они хотят получить информацию? Как ее лучше донести?
- Каково их текущее мнение о вашей работе? На чем оно основано?
- Что влияет на их мнение, и кто конкретно влияет на их мнение о вас? Не являются ли эти люди в свою очередь важными стэйкхолдерами?
- Если они вероятно не очень хорошо к вам относятся, что может помочь им поддержать вашу идею?
- Если вы думаете, что не сможете получить их поддержку, что вы сможете сделать и как вы сможете управлять их оппозицией?
- На кого еще влияет их мнение? Те люди в свою очередь тоже будут являться стэйкхолдерами?

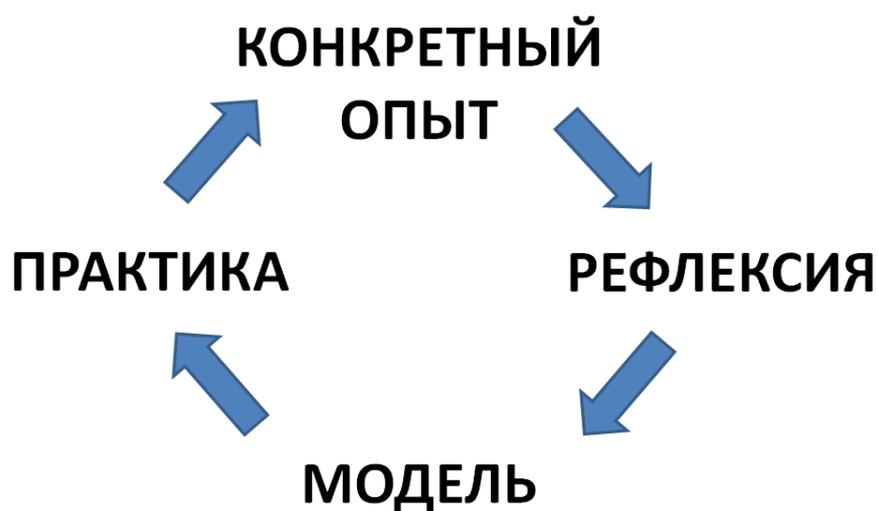
## Матрица Эйзенхауэра

НЕ ВАЖНО		
ВАЖНО		
	СРОЧНО	НЕ СРОЧНО

## Матрица Интереса и Компетентности



## Цикл Дэвида Колба



## Ситуационное управление

<b>МОГУ</b>	да		
	нет		
		нет	да

**ХОЧУ**

## Авторы

### Александр Орлов

Россия, Санкт-Петербург

**Сооснователь, управляющий партнер Школы менеджеров и тимлидов Стратоплан (<https://www.stratoplan-school.com>), бизнес-тренер.**



- Разобрал более 1.000 управленческих кейсов в рамках обучения менеджеров и руководителей в Школе менеджеров Стратоплан.
- Независимый консультант в области управления проектами по разработке ПО и командами разработчиков, систем мотивации и удержания сотрудников, построения карьеры.
- Докладчик, организатор и член программных комитетов ведущих отраслевых ИТ-конференций.
- С 2004 по 2008 годы работал в компании Intel руководителем группы программистов. С 2000 по 2004 годы работал в компании «Эльбрус МЦСТ» по контракту с «Sun Microsystems, Inc.» С 2002 года руководил группой тестирования Java-технологий на мобильных устройствах (J2ME).
- Автор книги «Секреты управления программистами».
- Автор многих тренингов по удержанию и мотивации сотрудников, построению карьеры в ИТ, коммуникациям.

### Вячеслав Панкратов

Украина, Киев

**Сооснователь, управляющий партнер Школы менеджеров и тимлидов Стратоплан (<https://www.stratoplan-school.com>), бизнес-тренер.**



- 2 высших образования: компьютерные науки и практическая психология (обучение взрослых людей, поведенческая психология).
- Автор более чем 30-ти авторских тренингов и практических программ развития навыков в тестировании ПО, мотивации персонала, коммуникациям, личной эффективности и построению карьеры в ИТ.
- Докладчик, организатор и член программных комитетов ведущих отраслевых ИТ конференций.
- Основатель проектов [www.it4business.ru](http://www.it4business.ru) и [www.software-testing.ru](http://www.software-testing.ru) Прошел путь от разработчика, тестировщика и аналитика до менеджера проектов и директора по технологиям.
- Профессиональный путь: со-основатель и генеральный директор консалтинговой компании «QAexpert», директор по технологиям и руководитель киевского офиса «Яндекс.Украина», директор Учебного Центра «Люксофт Украина».

## Напутствие! 😊

**Мы рады были видеть вас на семинаре распределенного международного учебного центра Стратоплан!**

Мы знаем, что многие слушатели приходят на наши семинары несколько скептически настроенными – новый формат, «удаленное» обучение, непонятный софт-скиллз 😊 Но мы также знаем, что очень и очень многие открывают в себе способности конструктивно отстаивать свою точку зрения, продуктивно решать сложные вопросы и понимают, что в этом нет никакой «ядерной физики».

Мы проектируем наши семинары таким образом, чтобы вы получили свой опыт в коммуникациях и переговорах прямо здесь, в условиях безопасного учебного мероприятия. Если вы заметили, мы часто используем схемы и алгоритмы – это тоже наша авторская наработка, так как мы много работаем с теми, кого Питер Друкер назвал «сотрудники умственного труда» и понимаем, что нам с вами важно представлять как и что происходит: тогда процесс обучения занимает гораздо меньше времени и материал усваивается лучше.

Если вам понравилось на сегодняшнем семинаре – будем рады видеть на наших следующих мероприятиях. Мы активно работаем над тем, чтобы доставлять лучшие знания и опыт во все уголки СНГ и при этом делать обучение в наших семинарах доступнее.

Вы можете узнать расписание следующих семинаров у ваших региональных организаторов.

### Не теряемся!

- Наш адрес в сети: [www.stratoplan-school.com](http://www.stratoplan-school.com)
- Если вы пользователь twitter, то будем рады вашим комментариям с хештегом #stratosfera и конечно подписывайтесь на наш канал @stratoplan
- Facebook: <https://www.facebook.com/Stratoplan>
- Вконтакте: <https://vk.com/stratoplan>

### До встречи на следующем семинаре!

**С уважением,**

Александр Орлов и Слава Панкратов

от лица команды Школы менеджеров и тимлидов

**«Стратоплан»**

(\*) Ответ на задачу на стр.2: Невропатолог. Профессии получают перестановкой букв имени и/или фамилии.