

3 Курс – «треугольник»

«Управление лидера»: как вдохновлять, поощрять и наказывать

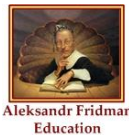
2 семинара, 8 и 16 академических часов

О лидерстве, хорошем и разном: на мой взгляд, это один из самых маловразумительных и нагруженных терминов в менеджменте. Лидерство бывает: стратегическим, преобразующим, вдохновляющим, опережающим и много каким ещё. Я разделяю лидерство на две категории: *трансформационное*, которое позволяет изменить человека, и *операционное*, позволяющее влиять на поведение человека. Первое кажется более интересным: изменил подчинённого один раз, и всё – дальше он будет сам делать то, что нужно и так как нужно. Легко сказать, но очень трудно сделать. Человеку скорее согласится изменить поведение, чем себя. Поэтому, а ещё потому, что применение трансформационное лидерство требует участия весьма мощной *личности*, я обучаю лидерству *операционному*. Его может освоить каждый, кто готов учиться.

Как стать «настоящим лидером»: к этому благому состоянию призывают многие источники. Руководитель – дескать – должен быть настоящим лидером. Хорошо. Должен. Есть люди с врождёнными качествами лидера, тут всё понятно. Что делать остальным? Мой 24-летний опыт обучения руководителей показывает, что операционному лидерству можно научиться, осваивая необходимые компетенции. А можно ли через изучение компетенций превзойти природённого лидера? А нужно ли его превосходить? Вы же не готовитесь к «боям без правил»? Должный уровень освоения компетенций обеспечит необходимую управляемость сотрудников. А если в коллективе попадётся настроенный негативно природённый лидер? А вам обязательно побеждать его именно на том поле, где он наиболее силён? У вас есть целый набор компетенций: управление властью, хаос-менеджмент, делегирование и контроль, а также – регламентирование. Всяко «зафлажкуете». А сильно строптивного можно и уволить. Каждым можно управлять, но не каждым нужно управлять. Вам, как руководителю, нужно заботиться не о «скальпах побеждённых», а о результатах. Это, кстати, и подходит настоящему лидеру. Лидер и бойцовый петух, налетающий на каждого, в ком видит угрозу – фигуры разные.

Лидер VS организатор, или – что важнее для продуктивного управления: учебники часто сталкивают эти два понятия. Лидер – с одной стороны, и организатор, администратор или менеджер – с другой. Я считаю, что развитие профессиональной управленческой квалификации нужно начинать с административных, организующих компетенций, вот почему курс о лидерстве я ставлю третьим. Повышение точности управления лучше начинать с «бытия». Потом дополним точно отрегулированное «бытие» воздействием на «сознание». С помощью, как раз, операционного лидерства. «Бытие» без «сознания» обеспечит результат, но потребует усилий. Управление «Сознанием» может обеспечить кратковременный всплеск с неизбежным потом резким спадом. Руководитель может не быть лидером, но лидер обязательно должен быть руководителем. Или иметь такого в своём подчинении, управлять компанией через него и понимать его «язык». Примерно так.

Предупреждение: на семинарах будут принципы, технологии и инструменты для повышения точности управления. Для получения результата их нужно изучить, освоить и использовать. Волшебных артефактов, универсальных таблеток и



Aleksandr Fridman
Education

чудодейственных заклинаний раздавать не предполагается, поэтому любителям подобной атрибутики лучше «не беспокоиться и не беспокоить».

Семинар №1

"Босс-камертон: как завоевать сердца и настроить мышление подчинённых"

Технологии формирования желания следовать за лидером и добровольно соблюдать его правила

Употреблять: Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**, Мидл: **НЕТ**;

Предпосылки к обучению

Всё течёт сверху вниз, и дерьмо, и энергия! Для того чтобы подчинённые вели себя правильно, как минимум, столь же "правильно" должен себя вести сам руководитель. Ничего так не отвращает людей от соблюдения правил как нарушение этих правил теми, кто их устанавливает. Одна из типичных ошибок руководителя в том, что он разрабатывает правила исключительно для подчинённых, себе же оставляет право на повсеместные исключения. Руководитель должен являться эталоном, образцом для подражания. Это, конечно, необходимо, но недостаточно. Кто-то может и не захотеть следовать "звучанию камертона". Что ж, к этим заблудшим можно и нужно применить принуждение.

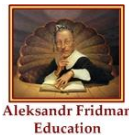
Ответственность или барство? Что даёт руководителю власть и связанные с ней права? Бывает, что руководитель, достигший «положения», полагает, что жизнь удалась и можно расслабиться. И делать лишь то, что доставляет удовольствие или не создаёт дискомфорта. А должность позволяет всё сваливать на подчинённых, освобождая от ответственности. Конечно, вы так не думаете. Но часто наши неосознанные поступки показывают подчинённым, что мы думаем именно так. А мотивация – как и демотивация – возникает от того, что именно думают они.

Можно ли нарушать собственные правила? Несомненно, но только в виде исключения, в ситуациях когда скрупулёзное соблюдение правил очевидно противоречит логике дела. Поэтому крайне важно чётко понимать - и соблюдать – те принципы, которые мы бы хотели привить подчинённым.

Поступки и принципы как взаимосвязь бытия с сознанием? Ценности, в первую очередь, задаются не декларациями, а поступками руководителя. И потом впитываются на подсознательном уровне. Если исходных ценностей, подчёркиваемых поступками руководителя, нет то и действия подчинённых, как правило, не будут им соответствовать. Если заявленные нормы расходятся с практическими действиями, то и культура работы подчинённых будет определяться поступками руководителя, а не его призывами.

Вы получаете:

1. «Нотную грамоту» для развития и калибровки личного стиля управления;
2. Принципы создания мотивирующей и эффективной рабочей культуры;
3. Технологии формирования легитимной власти;
4. Методы повышения отдачи от квалификации подчинённых;
5. Инструменты для снижения сопротивления подчинённых;



6. Упражнения для конвертации новых знаний в умения и практику управления;

Программа семинара

«Босс-камертон: как завоевать сердца и настроить мышление подчинённых»

1.Как относиться к себе: принципы поведения, позволяющие подкрепить правила и требовательность собственным примером;

2.Как обеспечить легитимность власти: принципы снижения сопротивления и повышения эффективности управления за счёт правильных принципов взаимодействия с подчинёнными;

3.Как защищать "поле власти": принципы разумного ограничения демократии для предотвращения "самозахватов";

4.Как связать "слово и дело": принципы эффективного вовлечения сотрудников в процесс принятия решений;

5.Как принимать оптимальные решения: принципы, позволяющие максимально использовать потенциал подчинённых и формировать мотивирующую культуру;

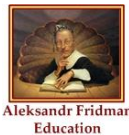
6.Как обеспечить выполнение принятых решений: принципы формирования исполнительской дисциплины и ответственности за порученную работу;

7.Как обеспечить подчинённым возможности для плодотворной работы: ресурсы, развитие, взаимоотношения, готовность защитить и помочь;

8.Как корректировать поведение сотрудников: принципы позитивного конструктивного обсуждения недостатков и неправильных подходов;

9.Как способствовать долгосрочной лояльности: поступки и правильная «упаковка» для обеспечения лучшего понимания «правил игры»;

10.Как выполнять "грязную работу": принципы минимизации сопутствующего вреда от реализации непопулярных решений;



Aleksandr Fridman
Education

Продолжительность: 1 день, 8 академических часов

Семинар №2

«Искусство кнута и пряника:

технологии моральных поощрений и наказаний подчинённых»

Употреблять: Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**, Мидл: **можно**, если нужно;

Предпосылки к обучению

Как сделать так, чтобы все сотрудники работали хорошо? Увы, наш Мир прекрасен, но несовершенен. Если полагаться на то, что должно и хочется и при этом должным образом не использовать необходимых управленческих воздействий, то реальные результаты будут весьма разочаровывающими. Представления о том, что можно где-то и как-то набрать персонал, который будет работать сам и делиться результатами с руководителем, являются одним из самых распространённых управленческих мифов.

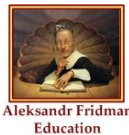
Что важнее, кнут или пряник? Поощрения, как и – к сожалению - наказания, являются важнейшими компонентами процесса управления подчинёнными. Руководитель, заинтересованный в профессиональной эксплуатации, непременно должен уметь профессионально же применять и то и другое. По ситуации. Интуитивный – в зависимости от характера руководителя - перекося в одну из сторон гарантированно приводит к вполне предсказуемым и одинаково негативным – для эффективности бизнеса - последствиям.

Материально или морально: как есть? Большинство руководителей норовит использовать преимущественно материальные формы. Такой подход кажется, во-первых, более простым, так как избавляет босса от дополнительных психологических напрягов. Во-вторых, он, на неискушённый взгляд, кажется более действенным. Под это даже подводится историческая база: мол, идеологией мы уже наелись и в мире бизнеса на людей надо воздействовать, в основном, деньгами.

Материально или морально: как правильно? Вопреки сложившимся в управленческом сообществе стереотипам, я полагаю: эмоциональные поощрения и наказания играют намного более значимую роль в процессе обеспечения профессиональной эксплуатации подчинённых. К сожалению, это мало кто умеет, что называется, от природы. Может быть, поэтому наши похвалы не радуют, а наказания не огорчают? Но: этому можно научиться.

Вы получаете:

- 1. Ключевые принципы повышения эффективности воздействий на подчинённых;**
- 2. Методику аудита своих ошибок в решениях негативных рабочих**



- ситуаций;
3. Оценка своих «естественных» перекосов в управлении и методов их коррекции;
 4. «Инструменты» эффективных наказаний;
 5. «Инструменты» эффективных поощрений;
 6. Упражнения для конвертации новых знаний в умения и практику управления

**Программа семинара «Искусство кнута и пряника:
технология моральных поощрений и наказаний подчинённых»**

1. **Оперативное лидерство:** связь с остальными «инструментами» оперативного управления и типичные ошибки руководителей в его применении;
2. **«Отличники» и двоечники:** «характерные особенности поведения каждого из *типов* и типичные ошибки руководителей, как формируется предвзятое отношение, и к каким последствиям для управления приводит ;
3. **Перестройка негативной позиции подчинённого по отношению к системе управления:** подготовка, организация собеседования, ключевые критерии принятия итогового кадрового решения, контроль изменений в мышлении;
4. **Цели правильно организованного поощрения:** что должен понять подчинённый, и какие желания должны у него возникнуть после завершения процедуры;
5. **Моральное поощрение:** методы *закрепления* положительных стереотипов, как правильно оказывать «награждающее» влияние на подчинённых и ограничения в применении для достижения наилучших результатов;
6. **Эффективная похвала:** роль положительной *обратной связи* в оперативном управлении, типичные ошибки руководителей и последствия неправильного выполнения или отсутствия для исполнительской дисциплины;
7. **Цели правильно организованного наказания:** что должен понять подчинённый, и какие желания должны у него возникнуть после завершения процедуры;



Aleksandr Fridman
Education

8.Эффективная критика: роль поддерживающей *обратной связи* в оперативном управлении, типичные ошибки руководителей и последствия для подчинённых;

9.Как определить уместность, форму и степень применения наказания: методика периферийного опроса, различные виды вопросов и принципы их применения в зависимости от целей взаимодействия с подчинёнными;

10.Как реагировать на вызовы: отличия конструктивного и деструктивного поведения, принципы выбора «при всех» или «наедине», возможные виды реакции руководителя на публичное деструктивное поведение подчинённого;

Продолжительность: 2 дня, 16 часов