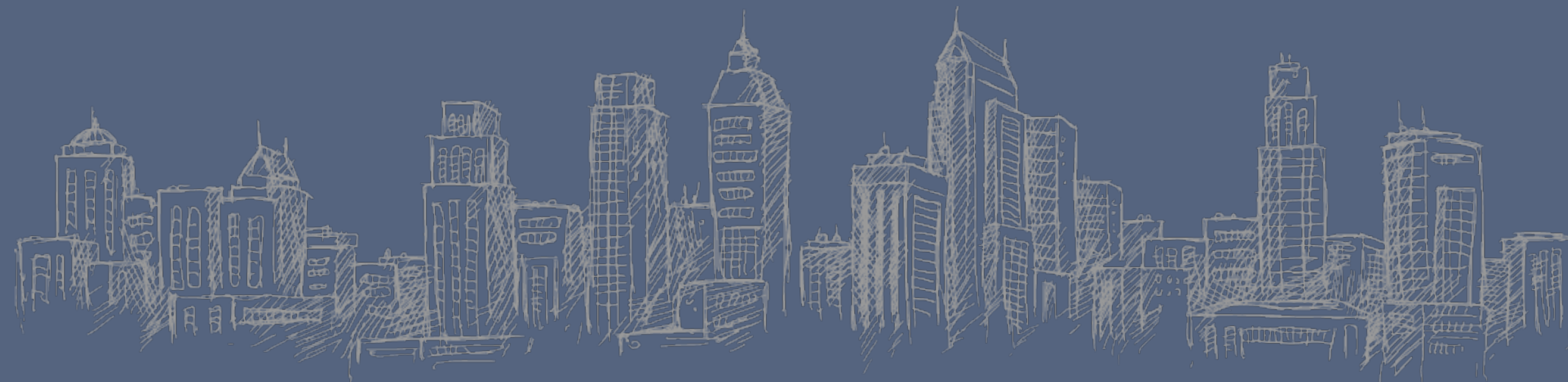


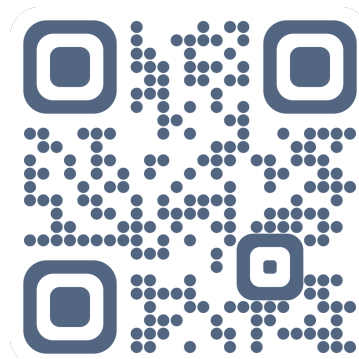
Как лидеры изменений меняют мир

Мастер-класс



24 сентября 2022 г.





Арсений Маслов

Основатель и управляющий партнер
PMPRO.club

Практик управления с 22-летним стажем, PMP

Внедрение изменений, цифровая трансформация,
проектные акселераторы, деловые игры

до 400 человек

до 6₽ млрд.

Производство

Ритейл

Логистика

ИТ

Телеком

Консалтинг

Банки

Интеграторы

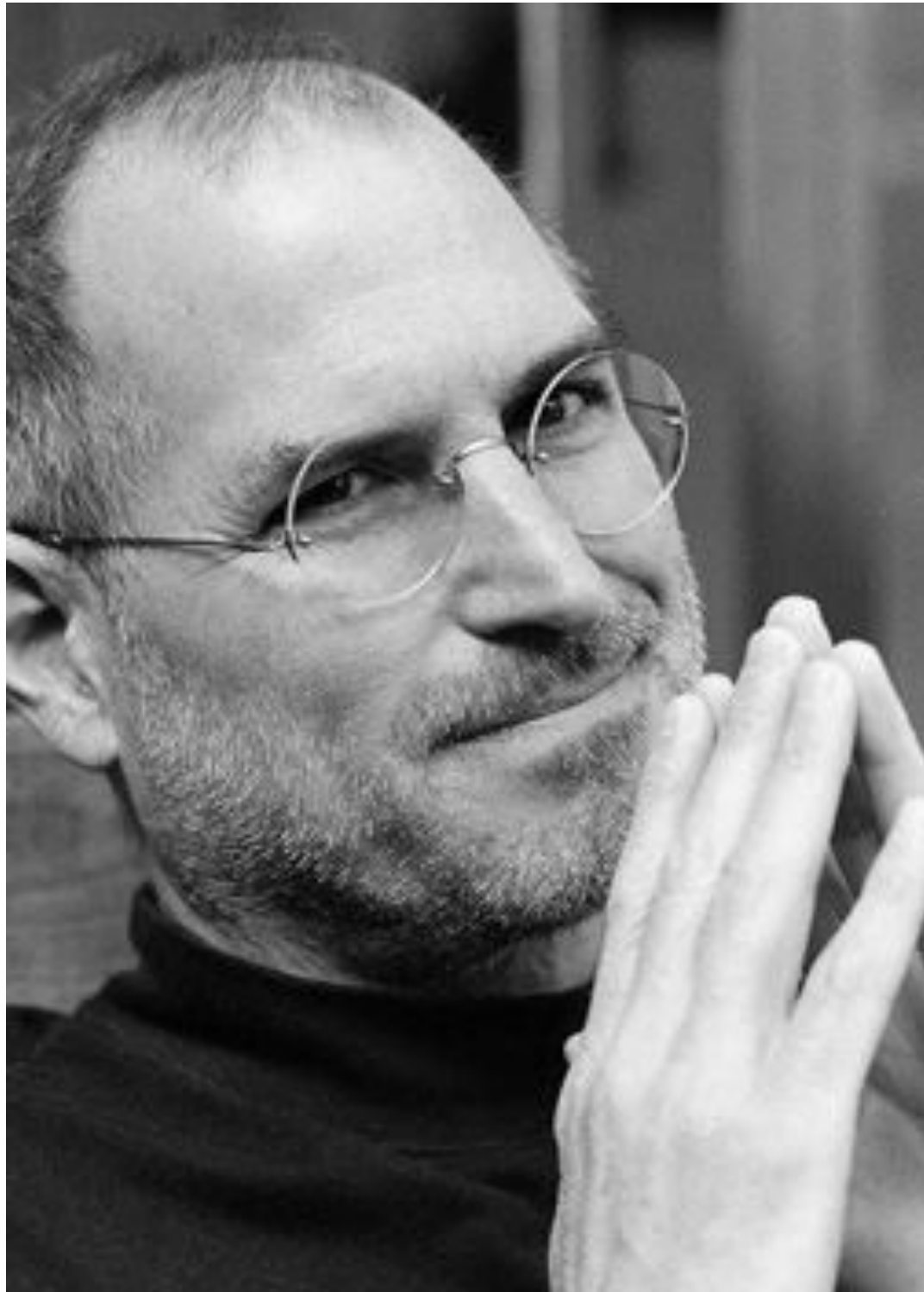


КАК ЛИДЕРЫ-ВДОХНОВИТЕЛИ МЕНЯЮТ МИР



Без меня люди не способны ничего сделать

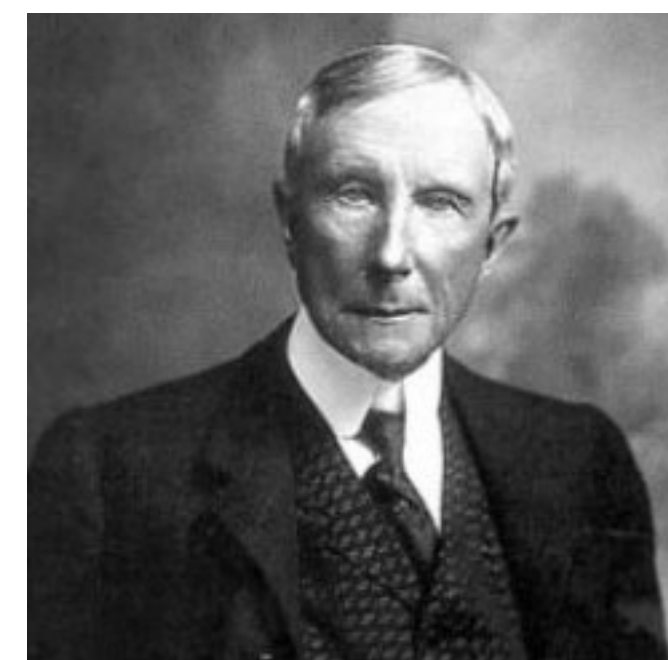
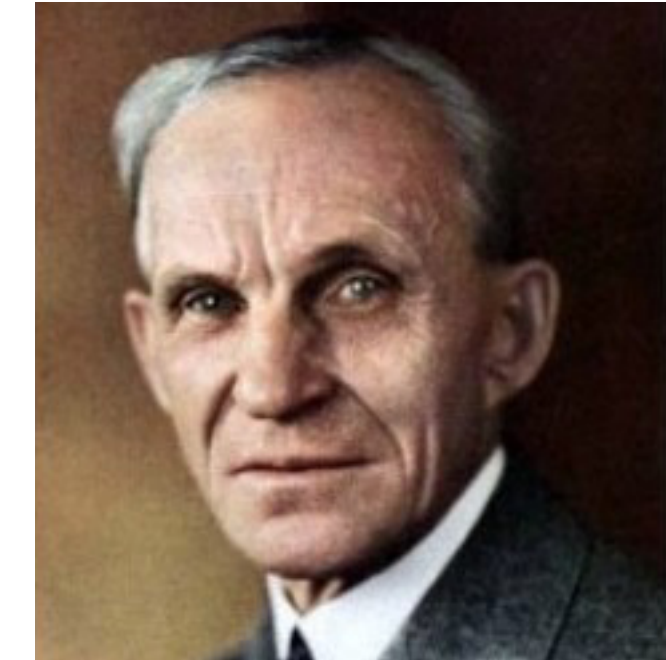
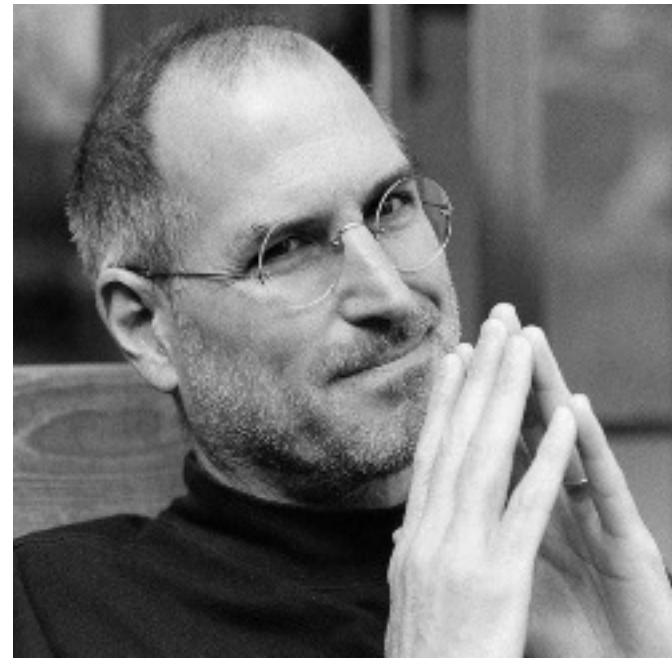
- Накапливает ресурсы и плохо использует таланты
- Создает стрессовую обстановку
- Подавляет мышление и способности людей
- Раздает указания и демонстрирует собственное превосходство
- Выносит централизованные, необсуждаемые решения
- Добивается результатов, лично контролируя все



Инновации отличают лидера от догоняющего

- Привлекает талантливых людей и дает им раскрыться
- Дает людям возможность поверить в себя
- Раздвигает границы способностей своих людей
- Вырабатывает решения путём активного обсуждения
- Возлагает ответственность за результат на других людей, вкладывая ресурсы в их успех

Кого из лидеров вы узнали?



Коэффициент интеллекта (IQ)



- Генерация бизнес-идей
- Выстраивание стратегий
- Постановка целей

- Задание критериев успеха
- Построение различных планов
- Оценка времени и ресурсов

IQ - показатель умственных способностей человека, который определяется с помощью специально подготовленных тестов

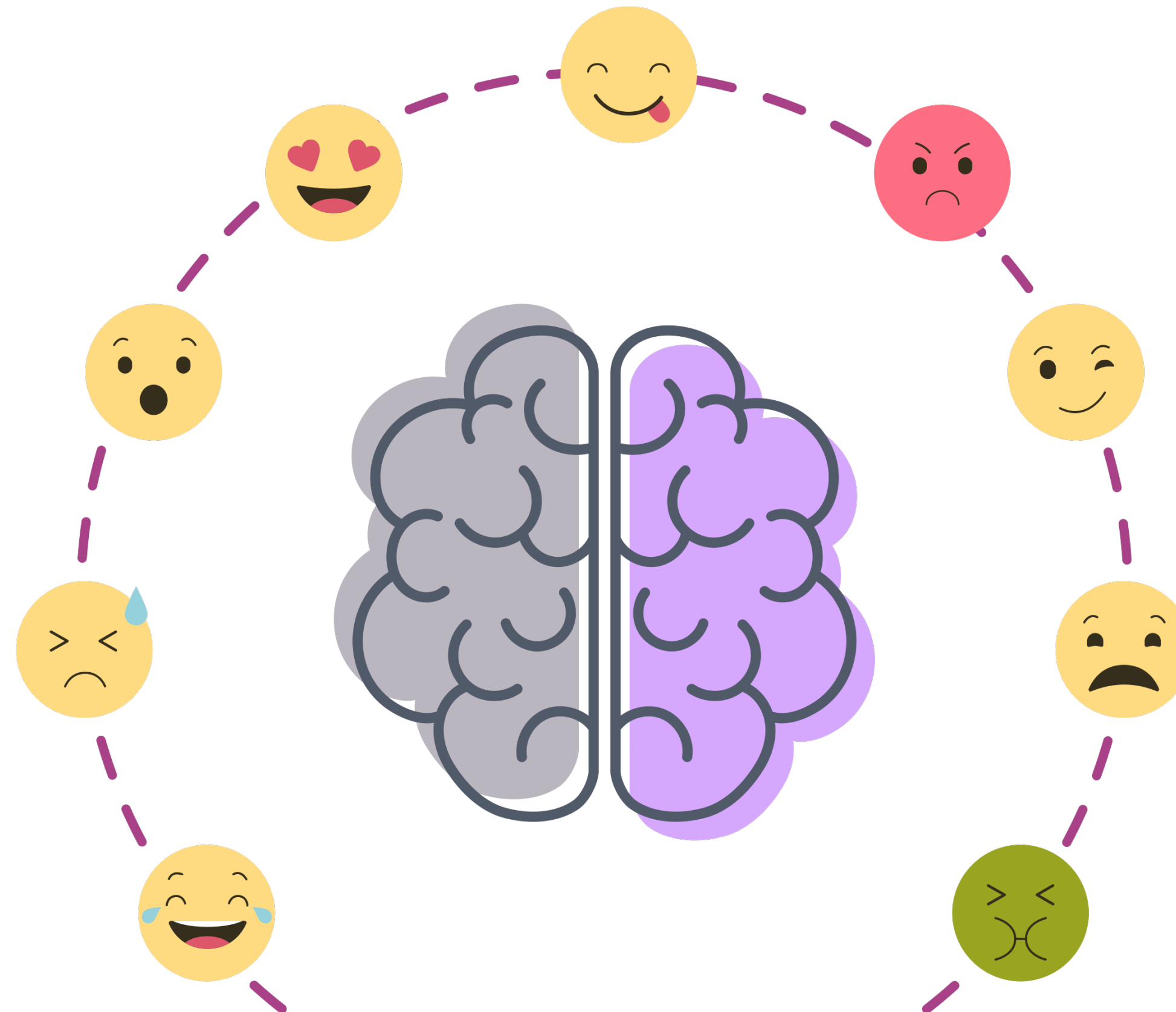
Эмоциональный интеллект (EQ)

EQ - сумма навыков и способностей человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач

Высокий EQ

Умеющий слушать
Уравновешенный
Обстоятельный
Заботливый
Чуткий

Уютный
Энтузиаст
Общительный
Обаятельный
Убедительный



Низкий EQ

Критичный
Вспыльчивый
Придирчивый
Себялюбивый
Плохой слушатель

Невосприимчивый
Агрессивный
Эгоистичный
Пассивный
Упрямый

Примеры негативных убеждений про Вдохновителя

Лидер-Вдохновитель...

... **не обладает** реальной властью и силой

... **работает** в команде

... использует **эмоциональный интеллект**

... слишком **человеко-центричный**

и, поэтому он ...

... **вынужден мотивировать** свою команду

... **может** работать только с мотивируемыми людьми

... **дружит** с людьми и не **набирает** себе врагов

... **может работать** только в "тепличных условиях"
бирюзовой организации

Примеры негативных убеждений про Подавителя

Лидер-Подавитель...

... преимущественно использует
административный ресурс

... не дает высказываться другим и **подавляет**

... занимается **запугиванием**

и, поэтому он ...

... **боится** ответной и честной конфронтации

... **некомпетентен** во многих вопросах и **не готов** сам развиваться

... **боится** сам быть подавленным

Задание. Мои личные мифы

1. **Индивидуально:** выберите по **3 (три)** положительных и отрицательных убеждений или установок про В/П:
 - (1) “Лидер никогда....”
 - (2) “Лидер всегда...”
2. **В группе:** обсудите и выберите **ТОП-5** из них
3. **В группе:** разместите получившийся список убеждений на флипчарте и презентуйте его другой команде, ответьте на вопросы, которые стоят за убеждениями

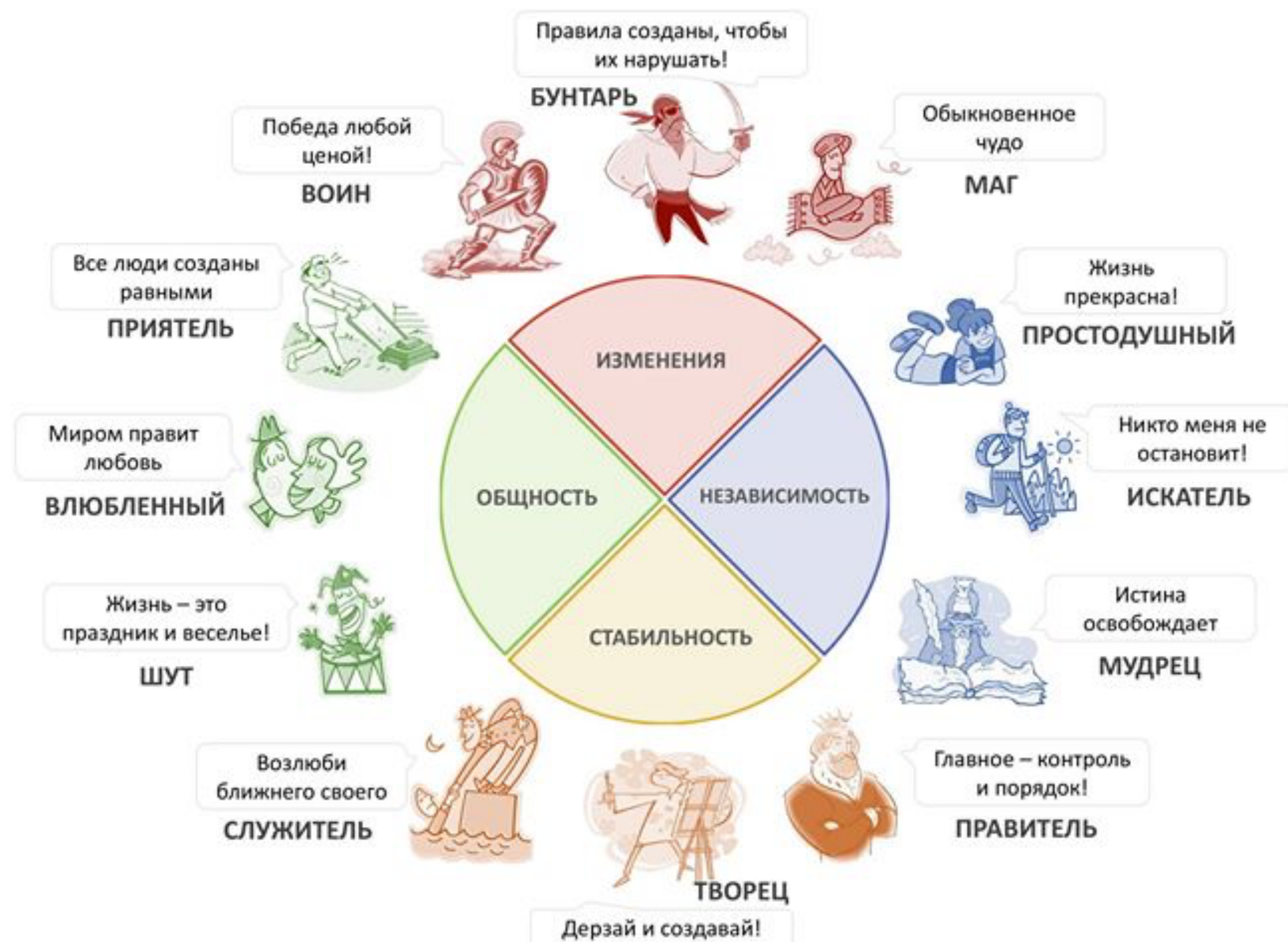
10 мин

Распространенные страхи лидера

Страх – защитная эмоциональная реакция организма, которая побуждает человека избегать опасности. Причинами страхов руководителей высшего звена, как правило, являются чувства: чувство одиночества и отверженности

1. Страх критики и сомнений в моих компетенциях
2. Страх неудачи или “провала”
3. Страх признаться в своем несовершенстве и не оправдать ожидания (свои и чужие)
4. Страх проявлять эмоции и показаться уязвимым
5. Страх “ограничения” свободы или высокой ответственности за свои решения и поступки
6. Страх не быть хорошим коммуникатором
7. Страх что-то не сделать и упустить возможности
8. Страх не быть авторитетом и не быть воспринятым командой
9. “Синдром самозванца”: нехватка компетенций, знаний, экспертизы
10. Страх, что кто-то может быть сильнее среди подчиненных

Ключевые Архетипы



Архетип – от греч. «архе» – начало и «типос» – образ, – мощные психические первообразы, спрятанные в глубинах нашего бессознательного, которые определяют потребности человека, его чувства, мысли и поведение

СВОЙ СЛЕД В ИСТОРИИ

Какой **архетип** позволяет лидеру выработать в себе такое качество, как способность к управлению, власти, умению заставлять/ мотивировать людей идти на риск и принимать изменения?

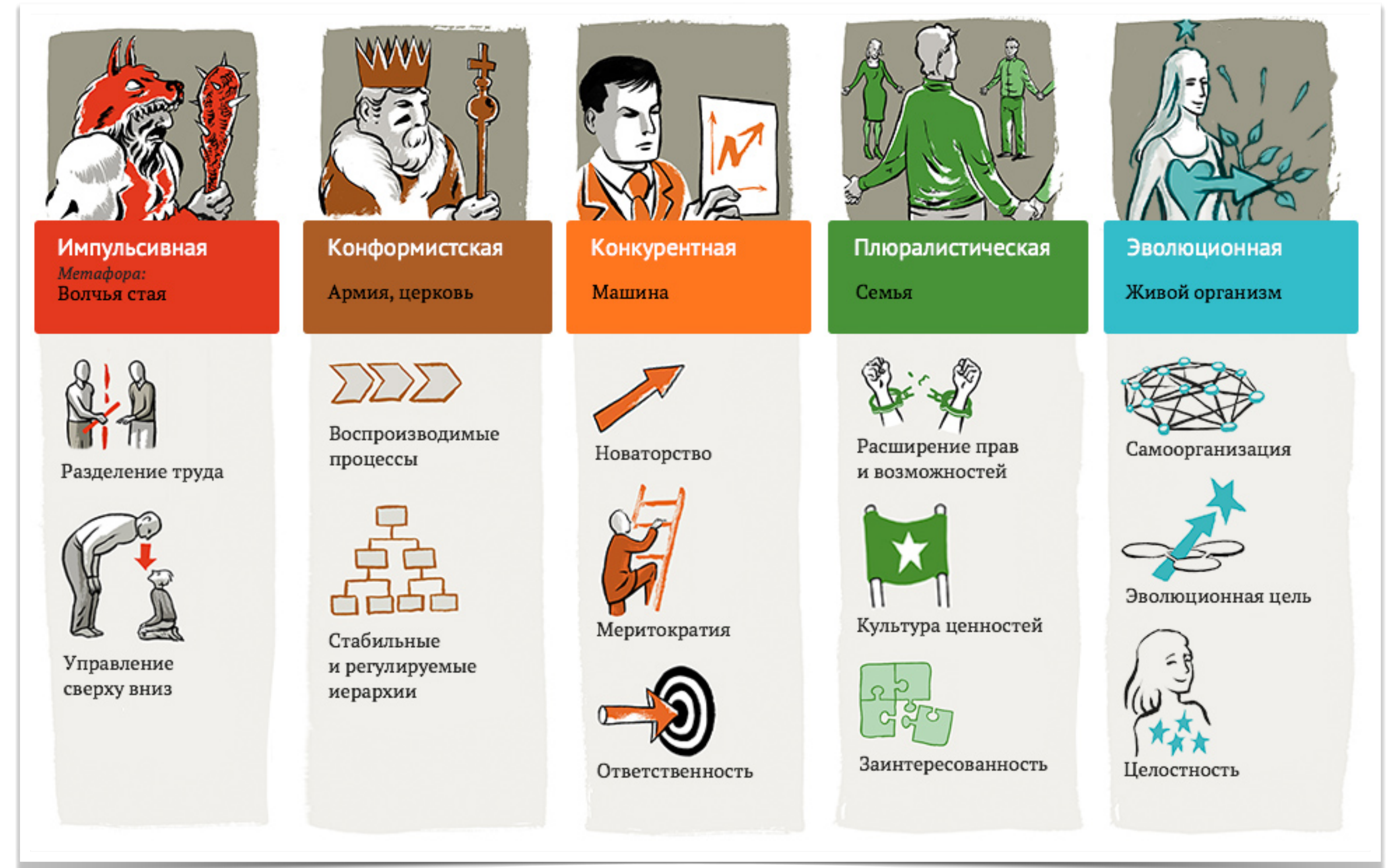
СОЗДАНИЕ НОВОГО

Какой **архетип** мотивирует лидера на создание нового, чтобы стать творцом в своей области?

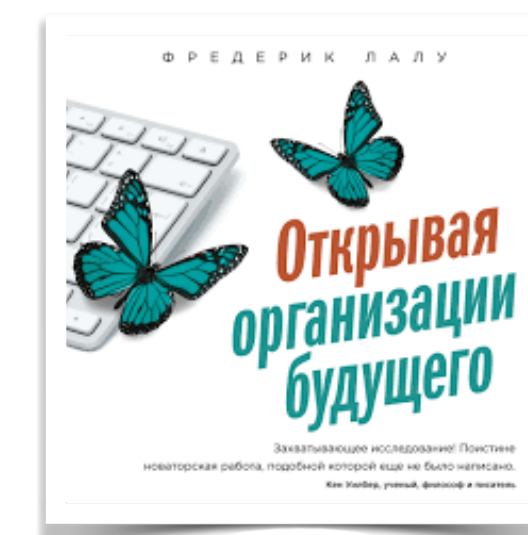
СТРУКТУРИРОВАНИЕ МИРА

Какой **архетип** мотивирует лидера на создание “правил”, порядка, структурирования, “систематизации” мира исходя из его убеждений и картины мира

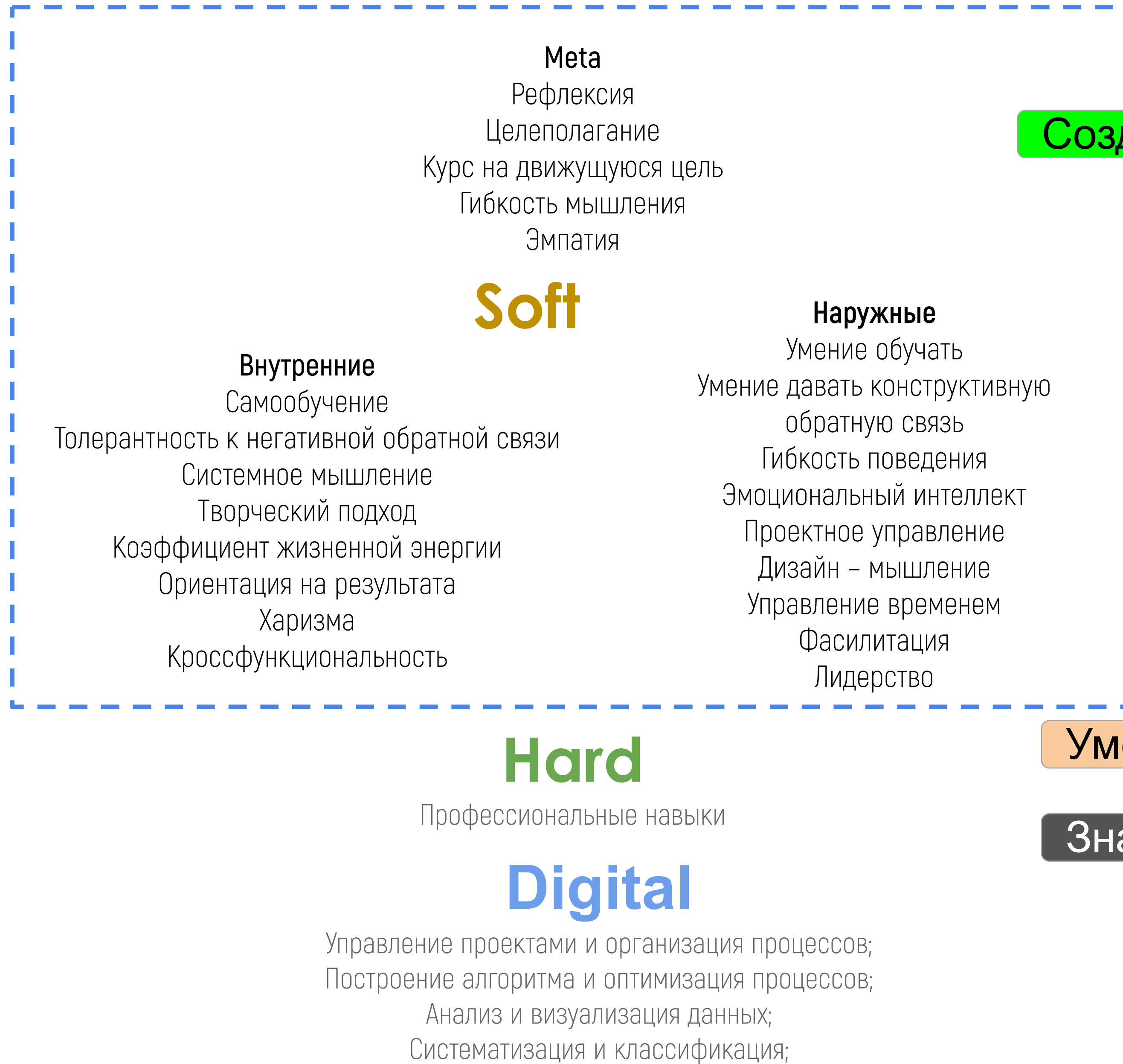
Спиральная динамика как лакмусовая бумажка стиля лидерства



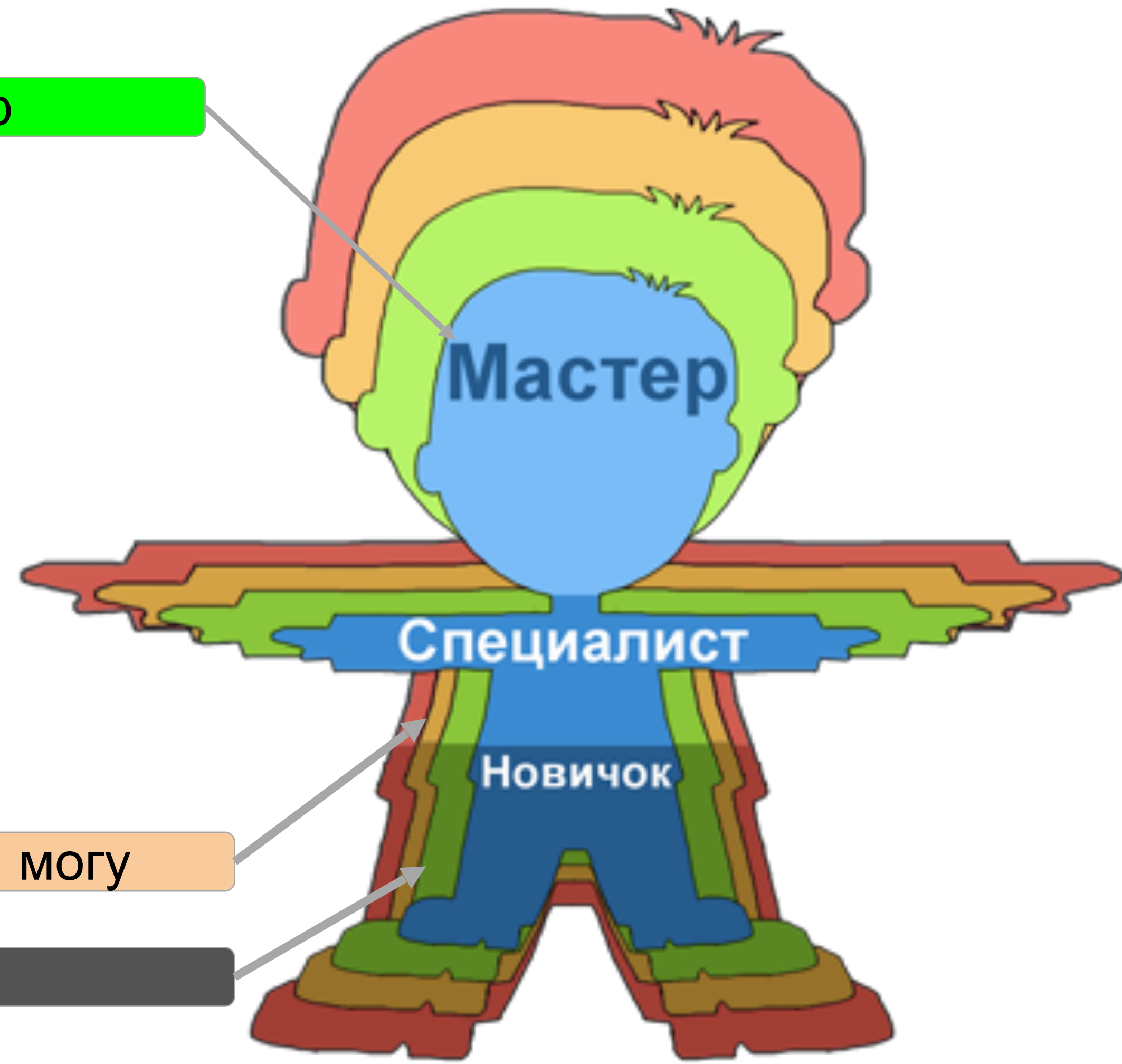
Организационные модели существующие сегодня



ТОП-10 НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЯ



Создаю



Умею, могу

Знаю

(c) LeanSamAgile

1

Выбери себе роль, в которой ты будешь работать и взаимодействовать со своей командой. От этого выбора будет зависеть набор используемых сценариев поведения и применяемых практик управления



2

Работай с профессионалами! Им не нужно объяснять базовые вещи про ответственность, важность соблюдения сроков и качество результатов их работы и т.п. Характеристики, которые подскажут тебе, кто в твоей команде настоящий профессионал



Автор - профессор
Говард Гарднер



1. Постоянная **приверженность** интересам потребителей и общества
2. Наличие необходимых **теоретических знаний**
3. Владение необходимыми **навыками и приемами**
4. Умение формулировать **целостные суждения** в условиях **этической неопределенности**
5. Неизменный **системный подход** к обучению
6. Своевременная **оплата своего труда**
7. Участие в **развитии профессионального сообщества**

* Данные ценности вошли в [Манифест профессионалов](#) от PMPRO.club

3

Правильно подбирай себе команду управления! От их интеллекта и внутренней энергии будет зависеть успех работы всей команды: ее слаженность, нацеленность на результат и эффективность



Хельмут Карл Бёрнхард фон Мольтке

(1800 – 1891)

Матрица характеристик офицеров

Умный	<p>Командиры</p> <p>Делают все правильно, но самым простым способом</p> <p>Выискивать и растить</p>	<p>Штабы</p> <p>Указывают верное направление</p> <p>Удерживать</p>
	<p>Прислуга</p> <p>Выполняет рутинные работы по приказам командиров</p> <p>Использовать</p>	<p>Идиоты</p> <p>Делает все, что угодно, кроме того, что нужно!</p> <p>Избавляться !!!</p>
Тупой	Ленивый	Энергичный

4

Как лидер, помогай своей команде снимать и преодолевать внутренние барьеры, которые негативно влияют на эффективность и вовлеченность в работу

Внутренние барьеры

- Различное мировоззрение и ценности
- Повышенная инерция
- Нравится существующее положение вещей
- Страх последствий
- Страх признания своих ошибок

- Неуверенность в себе
- Неготовность к новым вызовам
- Сопротивление переменам
- Нехватка знаний
- Близорукость

Как преодолевать?

- Завоевывай доверие команды. **Каждый день!**
- В начале дня спрашивай, чем ты можешь помочь команде как их лидер
- Не позволяй другим руководителям отчитывать твоих сотрудников. Твоя команда должна быть на 100% уверена, что ты их не предашь и не свалишь прилюдно всю вину на них
- Регулярно давай обратную связь.
- Хорошая практика: решение обсуждать и принимать **демократически**, а контролировать их исполнение - **автократически**

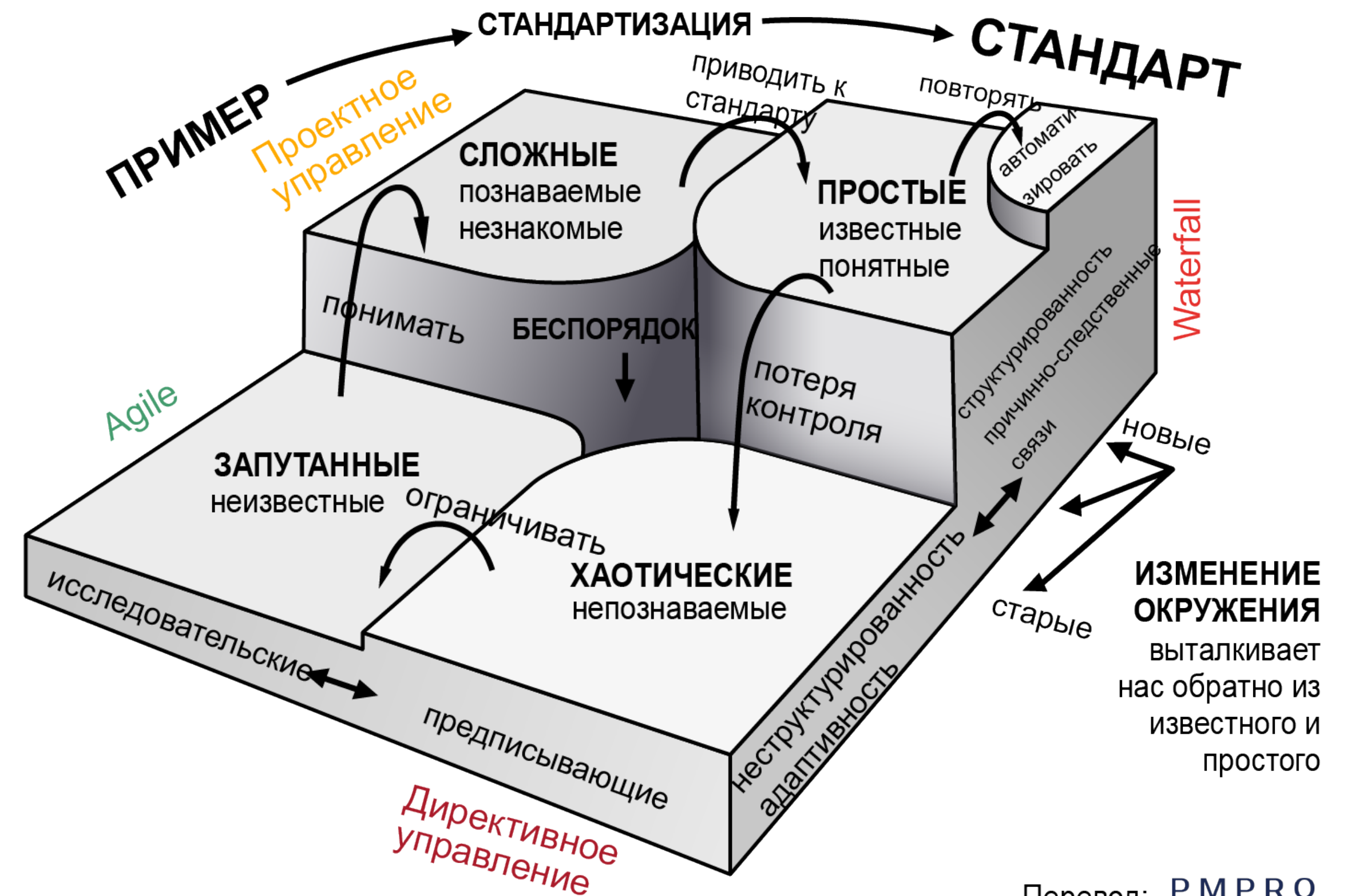
5 Модель «Кеневин» – теория запутанности и новый инструмент решения задач

Ты - лидер команды которой поставлена задача улучшить показатели нового продукта или услуги

Полный энтузиазма, ты начинаешь внедрять доказавшие свою эффективность методы, но почему-то они не работают. Все накопленные знания и ранее используемые инструменты оказываются ненужными.

В чем причина?

Модель «Кеневин» даст ответ на этот вопрос и поможет найти оптимальный путь управления.



Перевод: PMPRO CLUB

6

Выстраивай контакты с ключевыми заинтересованными сторонами. Через наблюдение за их линиями поведения (проявления) ты сможешь понять, что ими движет (цели) и выберешь правильную манеру поведения

Уровни потребностей

5	Познание, самоактуализация Самовыражение Самоидентификация	Поиск идей и смыслов	Оптимизация изменений под свое видение и самовыражение	Отход от прямого управления, делегирование операционных полномочий
4	Самоуважение, признание Уважение со стороны других Служебный рост	Поиск "вассалов"	Поддержка "вассалов" и потенциально успешных изменений	Вовлечение в изменения в своей бизнес-функции Начальное лидерство
3	Принадлежность к общности Быть принятым	Поиск союзников	Оказание поддержки союзникам посредством доступных ресурсов и влияния	Участие в одобренных союзниками изменениях
2	Чувство защищенности Комфорт Постоянство условий жизни	Поиск защиты	Сохранение "статуса-кво" Борьба за контроль ресурсов, их защита и сокрытие	Отказ от участия в изменениях
1	Голод и жажда	Выживание	Уцелеть в процессе и после изменений	Замри или беги
		Стратегия	Цели	Проявления

7

Всегда начинай построение команды с плана коммуникаций. Это позволит не тратить время на ненужные совещания и покажет тебя как человека, который ценит время (свое и окружающих)

№	Коммуникация	Цель	Содержание	Частота проведения	Инициатор	Участники	Формат проведения	Ожидаемый результат
1	Информирование ответственных о предстоящих контрольных точках	Информирование о предстоящих задачах	Список задач из плана со сроком начала на предстоящей неделе	Каждый понедельник до 13.00	Администратор проекта	Участники, задействованные в задачах	e-mail	-
2	Сбор требований с участников и заинтересованных сторон проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить содержание проекта и учесть требования всех заинтересованных сторон. 2. Исключить противоречия и дублирование требований 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение списка заинтересованных сторон 2. Назначение встречи 3. Проведения опроса или интервью 4. Согласование собранных требований с Управляющим проектом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. На этапе планирования проекта - 3 встречи с каждой Заинтересованной стороной 2. На этапе выполнения - по 1 встрече, после каждого запроса на изменение параметров проекта 	Руководитель проекта	Заинтересованные стороны проекта - Управляющий проектом - Куратор проекта - Руководитель проекта - Члены рабочей группы проекта - Ответственные за планирование и выполнение задач в рамках "функциональных колодцев"	<ol style="list-style-type: none"> 1. Очные встречи 2. Заочные опросы 3. E-mail 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отчет по встрече 2. Согласованная матрица требований
3	Управляющий комитет проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контроль статуса проекта, возникающих проблем, рисков 2. Принятие решений по спорным вопросам с совещаний проектной команды 3. Информирование о статусе проекта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Статус задач по плану; 2. Ход выполнения; 3. Расходы; 4. Запросы на изменение; 5. Выделение ресурсов; 6. Выявленные риски; 7. Открытые вопросы 	Один раз в месяц (лучше указать день недели и номер недели).	Руководитель проекта	Члены управляющего подкомитета	Совещание	Протокол управляющего комитета Список поручений
4	Встреча рабочей группы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмен информацией, получение консультации, помощи в принятии решений 2. Актуализация статуса задач, принятие решений по спорным вопросам, выявление рисков, обмен информацией между участниками проекта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Статус задач по плану; 2. Задачи со подходящим сроком исполнения и процентом выполнения менее 50%. Причины, предложения 3. Проблемы 4. Выявленные риски и план работы с ними 5. Отсутствие ресурсов 	Еженедельно	Руководитель проекта	Участники рабочей группы	Совещание	Протокол совещания Список поручений
5	Запрос на изменение	Согласование изменений в проекте	Форма запроса на изменение	По необходимости	Руководитель проекта	Заказчик проекта, заинтересованные стороны	e-mail	Изменение в матрице требований Согласованная матрица требований
6	Детализация и уточнение плана работ (планирование проекта)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Согласование работ в верхнеуровневом плане 2. Согласование работ в декомпозированном плане 3. Определение трудоемкости и сроков 4. Назначение ответственных исполнителей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Верхнеуровневый план работ 2. Детализированный план работ 	На этапе планирования – две встречи с каждым ответственным На этапе выполнения - по необходимости, при наличии запроса на изменение	Руководитель проекта	Ответственные за планирование и выполнение задач в рамках «функциональных колодцев»	Очные встречи email	Согласованный верхнеуровневый план работ Согласованный детализированный план работ

Применяй принципы В.О.Д.К.И. при постановке задач, чтобы получить ожидаемый результат в конкретные сроки

- **Вдохновляющими, сконцентрированными на результат, а не действия.**
- **Ограниченными по времени.**
- **Дерзкими, но достижимыми.**
- **Конкретными.**
- **Измеряемыми.**

Вдохновляющими

Старайтесь формулировать свою цель так, чтобы ваш энтузиазм не угасал. Очень важно включать не только голову, но и эмоции. Какие эмоции вы хотите получить, добившись этой цели?

Ограниченными по времени

Именно рамки определенных сроков отличают простые мечты от реальной цели. Давая установку получить результат к такому-то сроку, ты настраиваешь сотрудника на начало активных действий. Что эффективнее будет звучать: «Подготовь и привеси отчет по продажам в январе, к 18.00.», или «Отчет мне на стол»? В первом случае, определив сроки, сотрудник понимает, что пора действовать, времени не так много.

Дерзкими, но достижимыми

Почему дерзкими? Да потому что с ними намного интереснее, вы должны поставить целью что-то, что заставит сотрудника не просто протянуть руку и взять, а сделать усилие. Он, как настоящий спортсмен, выкладывается по полной, чтобы добиться желаемого. Достижимые означает, что нужно реально оценивать возможности.

Конкретными

Если вы хотите увеличить продажи отдела, то определите, насколько именно? К примеру, к концу 2021 года я хочу увеличить оборот отдела на 5 000 000 р. в месяц.

Измеряемыми

Тут вы обращаете внимание, материальная или нематериальная ваша цель. Если материальная, то единица измерения – деньги. К примеру, оборот 50 000 000 р. Или, если это офис, то новый, светлый, с видом на парк.

Если же цель нематериальная, то поставьте десятибальную шкалу и оценивайте по ней, или измеряйте в процентах. К примеру, вы хотите, чтобы с этого года положительных отзывов о вашем отделе было как минимум 95%! Ведите учет и вовремя реагируете на изменение динамики, чтобы определить, достигнут ли показатель.

9

RACI матрица – простой и удобный инструмент для наглядного отображения распределения полномочий и ответственности в рамках проекта или бизнес-процесса

Матрица RACI	Лицо				
	Анна	Борис	Сергей	Дмитрий	Светлана
Операция					
Разработка устава	A	R	I	I	I
Сбор требований	I	A	R	C	C
Отправка запроса на изменение	I	A	R	R	C
Разработка плана тестирования	A	C	I	I	R

- R** - Responsible (исполнитель)
- A** - Accountable (руководитель)
- C** - Consulted (консультируют)
- I** - Informed (информируются)

1. Составьте список задач

Прежде всего необходимо расписать всё, что нужно сделать. Степень детализации зависит от конкретного бизнес-процесса. Сначала перечислите основные блоки работы, а затем разбейте каждый на отдельные функции и задачи. Список работ указывается в таблице по вертикали.

2. Укажите список исполнителей

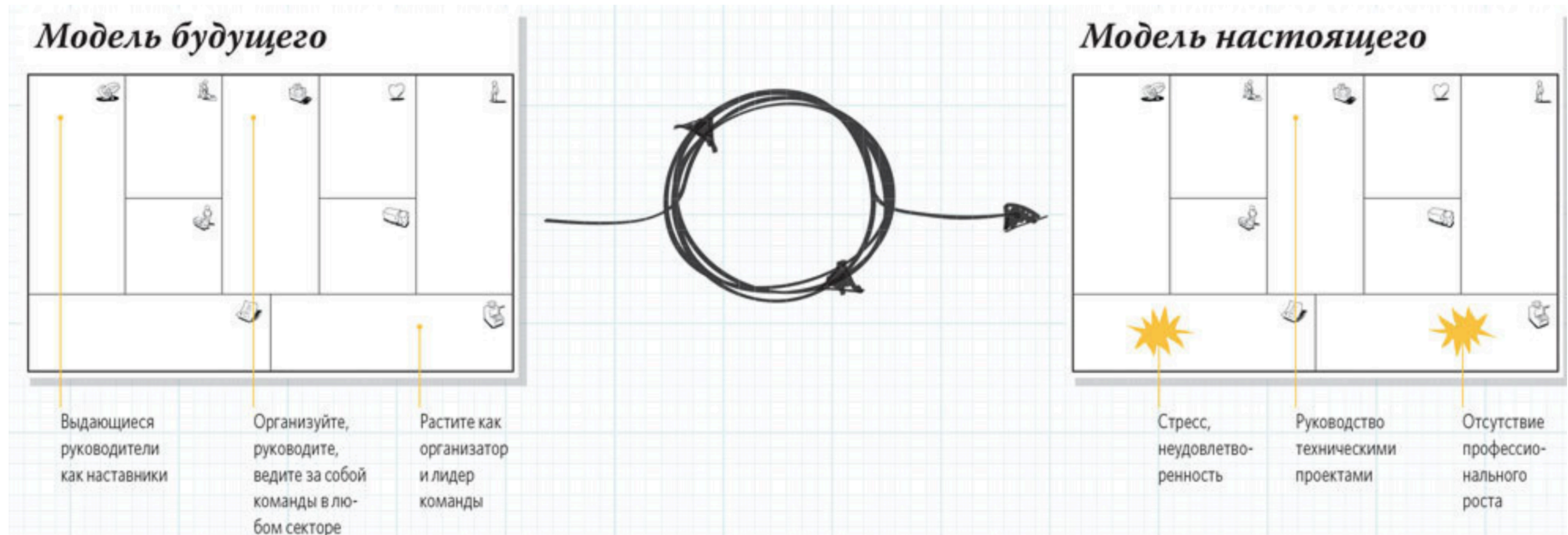
Здесь нужно ответить на вопрос: "Кто будет заниматься этим проектом?". По горизонтали необходимо выписать всех сотрудников и/или отделов, которые участвуют в реализации на всех этапах, – от планирования до презентации результатов и сдачи отчёта.

3. Заполните матрицу

После этого можно приступать к распределению функций. Для этого нужно иметь чёткое представление о каждом этапе работы и о том, как происходит работа в командах.

10

Подходи системно к построению своей карьеры. Каждый квартал актуализируй критерии, которым тебе нужно соответствовать, чтобы перейти на следующий ступень "иерархической лестницы" в компании. Держи в фокусе внимания ожидания твоего руководителя, и старайся в разговорах с ним сверять эти ожидания с твоими действиями, навыками и способностями. Используй индивидуальный план развития (в этом тебе могут помочь коллеги из HR)



...Мы проектируем будущее!

PMPRO
CLUB

СПАСИБО!



24 сентября 2022 г.