

Управление людьми и командами

План выступления

- + Agile Manifesto или почему это нужно
- + Кто такой менеджер
- + Четыре типа личности
- + Как вести переговоры с различными типами людей
- + Теория «ситуационного управления» Кевина Блэнчарда
- + Управление командами
- + EQ и LSI Circumflex
- + Мотивация

Agile Manifesto

Мы постоянно открываем для себя более совершенные методы разработки программного обеспечения, занимаясь разработкой непосредственно и помогая в этом другим. Благодаря проделанной работе мы смогли осознать, что:

Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов Работаящий продукт важнее исчерпывающей документации Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану

То есть, не отрицая важности того, что справа, мы всё-таки больше ценим то, что слева.

Кто такой менеджер

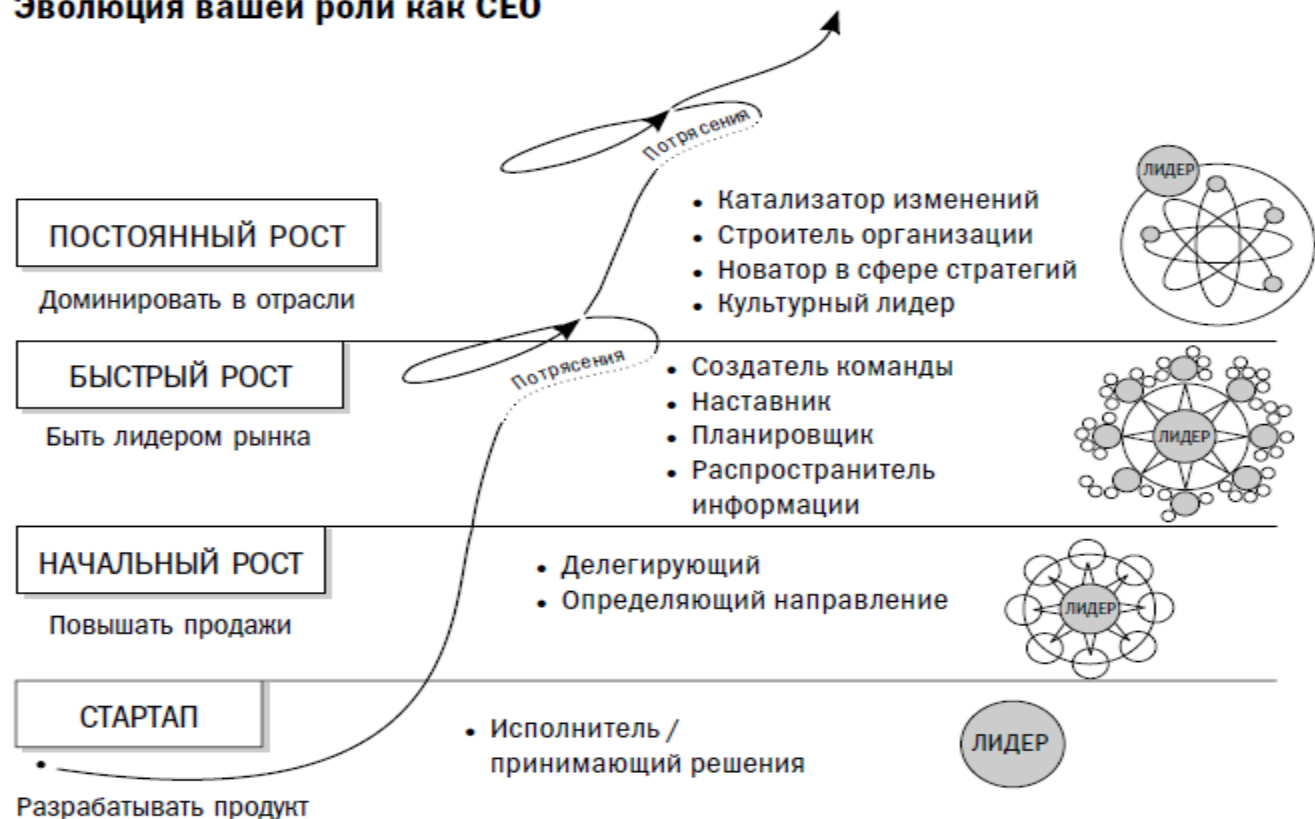
«Управление -это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу» - Питер Друкер

В современном понимании менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Функции менеджера

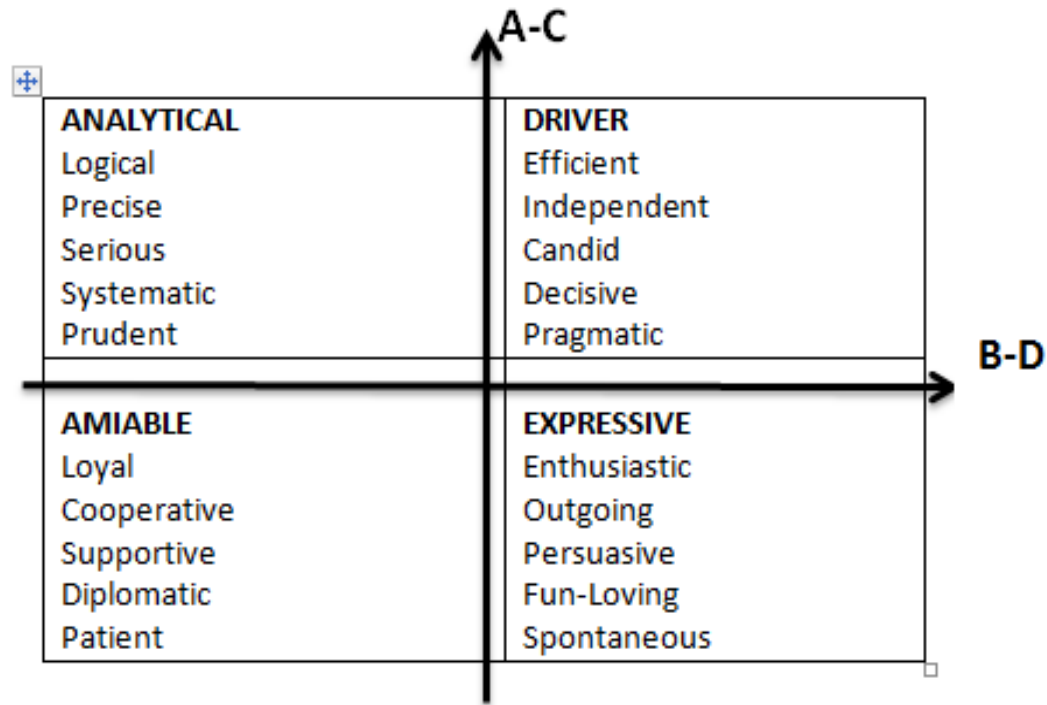
- + Планирование
- + Организация
- + Мотивация
- + Контроль

Эволюция вашей роли как CEO



Адаптировано из The Catlin Group's *Building The Profit Spiral*™

Четыре типа личности



Как вести переговоры с различными типами людей



Социальный стиль личности измеряется по трем поведенческим аспектам:

+ Уверенность – Assertiveness

+ Отзывчивость – Responsiveness

+ Универсальность (гибкость) – Volatility

Assertiveness - Уверенность

Шкала уверенности – измеряет меру (способность, стремление) влияния на мысли, решения или действия других либо непосредственно путем поведения по типу Tell (утверждать), либо опосредованно – путем задания вопросов по типу Ask (спрашивать).

- + Поведение Tell: Вынуждает человека рисковать, осуществляется на высокой скорости, предполагает значительные усилия.
- + Поведение Ask: умение сотрудничать, действовать по плану, риски при этом меньше.

Отзывчивость – Responsiveness

Шкала отзывчивости – измеряет степень, до которой человек либо открыто выражает свои чувства либо же их контролирует. На концах шкалы находятся параметры "контроль" и "эмоция".

Поведение Control: дисциплинированный, серьезный, холодный.

Поведение Emote: настроенный на установление и развитие отношений, открытый, дружелюбный.

Как вести переговоры с Driver'ом

Driver («Директор»).

- + Уверен в себе, но не отзывчивый
- + Нацелен на решение задач, а не установление отношений с людьми.
- + Решительный и целеустремленный
- + Эмоции – под контролем
- + Эффективность и рациональность.
- + Все – под контролем, даже когда нет времени.
- + Отношения – устойчивые, стабильные
- + Упрямый, твердый.
- + Нетерпеливый.
- + Плохой слушатель, негибок.

- + Чтобы вести переговоры с Driver'ами:
- + Будьте готовы задавать вопросы, обсуждать детали, действия, результаты.
- + Опирайтесь на факты и логику.
- + Если придется, не соглашайтесь с фактами, но не оспаривайте мнение. Демонстрируйте уверенность.
- + Придерживайтесь делового тона, говорите по делу.
- + Уверения и гарантии – меньше всего работают: факты и суждения.
- + Не вторгайтесь в личное пространство

Как вести переговоры с Expressive

Expressive. «Тусовщик».

- + Уверенный и отзывчивый.
- + Реактивный, импульсивный, внезапные решения, интуиция.
- + Отношения – важнее, чем задачи
- + Эмоционально выразительный, до некоторой чрезмерности
- + Тематика обсуждения – плывет, невнимателен, но привлекателен
- + Энтузиаст
- + Хорошо убеждает, разговорчив, общителен
- + Оптимист, готов рисковать
- + Творческая персона

Чтобы вести переговоры с Expressives:

- + Подкрепляйте свои аргументы общественным мнением в русле, нужном вам
- + Обсуждение должно носить личностный характер, а не опираться только на факты
- + Обобщайте, но фиксируйте специфику деталей, по которым достигнуто согласие.
- + Примеры – короткие, жизненные
- + Подаются в дружелюбном ключе
- + Обсуждайте не только настоящее, но и будущее
- + Пробуйте сыграть в «импульсивную покупку»

Как вести переговоры с Amiables

Amiable «Сторонник»

- + Отзывчивый без уверенности
- + Зависимый от других
- + Уважительный, доброжелательный, согласный
- + Эмоционально выразительный
- + Друг всем, сердечный
- + Не рискует, ищет защиты
- + Объединяет людей
- + Чувствителен
- + Не целеустремлен

Чтобы вести переговоры с Amiables:

- + Ищите взаимопонимание
- + Узнайте о его личных интересах, о семье
- + Будьте терпеливы, не ищите легкого выигрыша
- + Дайте почувствовать уверенность, дайте гарантии, но не предлагайте вероятностные сценарии
- + Найдите возможность понравиться ему
- + Сфокусируйтесь на поиске ответа на вопрос «Как»
- + Предлагайте решения с низкими рисками
- + Не злоупотребляйте их добротой

Как вести переговоры с Analyticals

Analytical – «Клиницист»

- + Не отзывчивый, не уверен
- + Точный, организованный, деловой.
- + Рациональный, открытый к сотрудничеству.
- + Серьезный и контролирующий себя
- + Опирающийся на логику и факты
- + Не принимающий быстрых решений
- + Недоверчив к тем, кто убеждает слишком настойчиво
- + Больше доверяет письменным документам, внимателен к деталям
- + Осторожен
- + Критичен, отстранен, скептичен
- + Прекрасный решатель задач
- + Придерживается жесткого расписания

Чтобы вести переговоры с Analyticals:

- + Доказывайте свою полезность и готовность к результатам действиями, а не словами
- + Фокусируйтесь на деталях. Аналитики считают, что из визави все преувеличивают
- + Решения базируются на фактах и логика, они избегают риска.
- + Готовы идти на сотрудничество, но установление взаимоотношений потребует значительного времени.
- + Расскажите о том, чего вы не можете обещать. Это заставит и больше вас уважать.
- + Обсуждайте причины и спрашивайте – «Почему»
- + Сами будьте чуть меньше самоуверенны, но и не будьте слишком открыты

Теория ситуационного управления Кена Блэнчарда



Уровни развития

Четыре этапа: сочетание различных уровней компетентности и ответственности (чувства долга)

Компетентность высока, ответственность высока	Компетентность высока, ответственность – разная	Компетентность невысока, ответственность – низкая	Компетентность отсутствует, ответственность - высока
D4	D3	D2	D1

Применение четырех стилей руководства

Стиль поведения 3

Тип персонала:

сотрудники среднего звена
руководители, нуждающиеся в поддержке

Поведение:

увлеченное, нуждаются в подсказках
для персонала среднего уровня – справляются, но
нуждаются в одобрении решений, которые принимают
уровень руководителей – им тоже нужна определенная
поддержка в осуществлении поставленных задач

Стиль поведения 2

Тип персонала:

сотрудники среднего звена.
молодые, но быстро растущие

Поведение:

заинтересованное, нуждаются в дополнительной мотивации
им больше нужно наставничество, чем жесткое руководство
иногда боятся принимать решения на свой страх и риск
нужна ваша помощь, чтобы преодолеть препятствие

Стиль поведения 4

Тип персонала:

как правило – руководители
второй по сложности тип для управления

Поведение:

действуют самостоятельно; ожидают, что будут наделены
полномочиями
отдайте им руководство проектом – они сделают все
остальное
не нуждаются в вашей поддержке
возможно, не со всеми будут уживаться – потребуются ваше
вмешательство
иногда будут слишком усложнять
не всегда будут вовремя вас информировать.

Стиль поведения 1

Тип персонала:

молодые сотрудники либо опытные, но не знакомые с
положением дел

Самый сложный для управления тип

Поведение:

зависимое, нуждаются в руководстве
не будут принимать решений

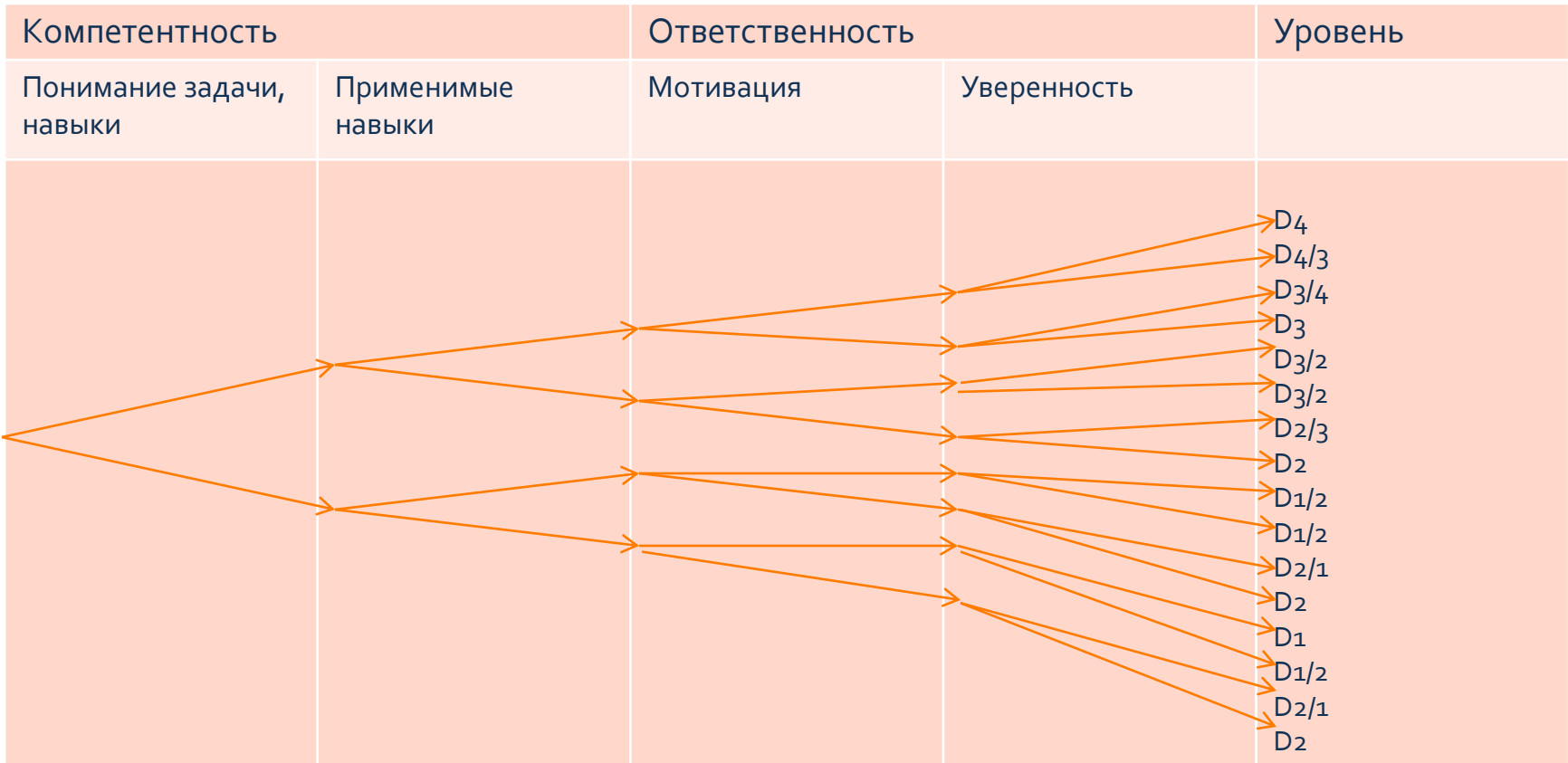
Четыре стиля руководства



Этап	Вопрос	Ответ
D1	Вот – задача. Вот – то, что мы хотим получить. Вот – то, что я хочу, чтобы ты сделал. Давай встретимся через два дня, чтобы посмотреть, что у тебя получается.	С чего же все-таки начинать?
D2	Вот – задача. Вот – конечный результат. Чтобы его достичь, тебе следует выполнить вот такие шаги. Ты это готов сделать?	Не уверен, что справлюсь с этим, на знаю, получится ли
D3	Вот - задача, и вот – то, что хотелось бы получить. Как, по-твоему, мы должны действовать?	Мне кажется, что вот так и вот так будет неправильно, но не уверен, что правильно – вот так.
D4	Вот задача. Что, по-твоему, нам следует делать?	Я считаю, что конечным результатом должно быть вот это, и достигать его надо вот так.

D4: Self-Directed	Severe Mismatch Staff resents authoritarian manager	<i>Mismatch</i>	Near Match	Match
D3: Involved	<i>Mismatch</i>	Near Match	Match	Near Match
D2: Interested	Near Match	Match	Near Match	<i>Mismatch</i>
D1: Dependent	Match	Near Match	<i>Mismatch</i>	Severe Mismatch Staff resents freedom they are not ready to accept
	S1: Expert (Authority)	S2: Motivator (Salesperson)	S3: Facilitator	S4: Delegator

Как определить уровень



Управление командами



4 Этапа

- + Forming – образование (еще Orientation)
- + Storming – настройка (Dissatisfaction)
- + Norming – приведение в состояние работоспособности (Integration)
- + Performing – получение высоких результатов (Production)

На что обращать внимание

- + Обмен информацией и участие
- + Процесс принятия решений
- + Как разрешаются конфликты
- + Кто берет на себя руководство
- + Распределение задач и ролей
- + Нормы поведения
- + Климат
- + Разрешение проблем
- + Поведение членов команды по отдельности

Первый этап – Forming/Orientation

- + Особенности
 - + Нереальные ожидания
 - + Неясность относительно распределения ролей
 - + Недостаток доверия
 - + Конформизм
- + Потребности
 - + Общие цели, ценности, правила и нормы поведения
 - + Общественный договор
 - + Структура, зоны ответственности, обмен информацией
- + Проблемы
 - + Неуверенность
 - + Недоверие

Второй этап – STORMING/DISSATISFACTION

- + Особенности
 - + Несоответствие ожиданий реалиям
 - + Путаница в распределении ролей
 - + Чувство «незнайки», неумения
 - + Борьба за власть
- + Потребности
 - + Снова – определение общих целей, норм поведения, структуры
 - + Налаживание обмена информацией
 - + Выстраивание системы взаимного доверия и взаимной ответственности
- + Проблемы
 - + Власть
 - + Конфликты
 - + Подчиненность

Этап третий – Norming/Integration

- + Особенности
 - + Ситуация начинает проясняться
 - + Производительность растет
 - + Доверие, взаимное уважение – тоже растут
 - + Различия проясняются
- + Потребности
 - + Непрерывающаяся работа над своими навыками и умениями
 - + Понимание перспективы
 - + Рост взаимного доверия
 - + Делегирование ответственности от руководства к исполнителям
- + Проблемы
 - + Передача управления
 - + Попытки уйти от конфликта

Четвертый этап – Performing/Production

+ Особенности

- + Полномочия -> энергия
- + Доверие, уважение, открытость
- + Гибкость, взаимная признательность
- + Высокий моральный дух

+ Потребности

- + Постоянный фокус – на производительности
- + Автономия – в оговоренных пределах
- + Оценка заслуг

+ Проблемы

- + Новые вызовы
- + Рост и непрерывное обучение

Четыре типа управления

**Сотрудничество
(Collaborating)**

Много поддержки и
мало администрирования

Улаживание (Resolving)

Много администрирования и
много поддержки

Присмотр (Validating)

Мало администрирования и
мало поддержки

**Структурирование
(Structuring)**

Много администрирования,
мало поддержки

Пять дисфункций команды по Патрику Ленсиони

- + Взаимное недоверие (Absence of Trust)
- + Боязнь ссоры (Fear of Conflict)
- + Необязательность (Lack of Commitment)
- + Безответственность (Avoidance of Accountability)
- + Безразличие к результатам (Inattention to Results)

“Teamwork deteriorates if even a single dysfunction is allowed to flourish.”

“The most effective and efficient means of maintaining high standards of performance on a team is peer pressure.”

Как лечить недоверие

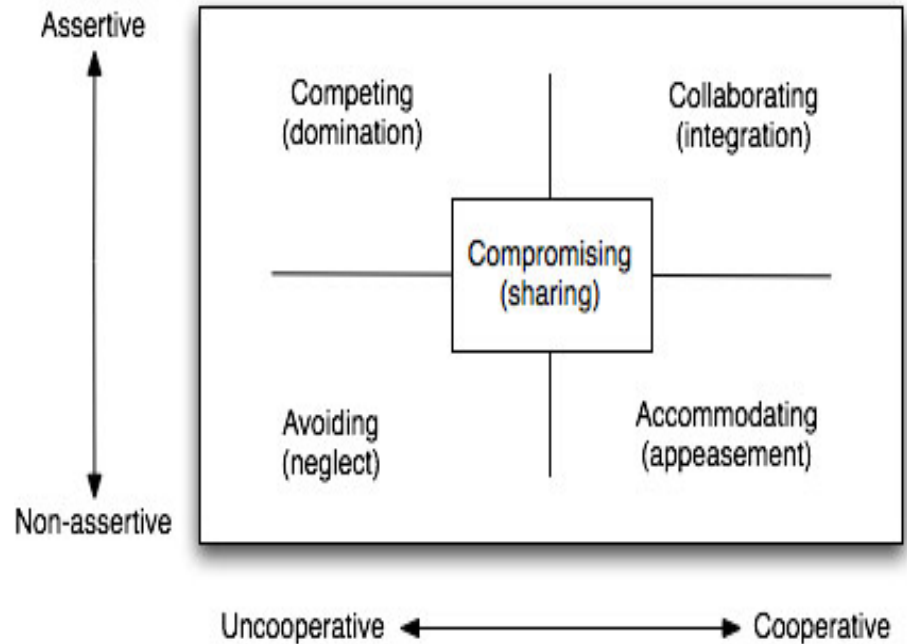
- Расскажите о себе
- Кто самый полезный и почему
- Составьте личные профили себя и коллег (MBTI)
- Проведите оценку «360°-evaluation»

- Тим билдинг



Боязнь ссор

- Обсудить разногласия
- Вмешиваться
- Применить модель Томаса-Килманна для проверки



Необязательность

- Принять решение консенсусом
- Положиться на него
- “Wrap-up” – подвести итоги
- Назначить сроки исполнения
- Анализы различных сценариев, правки на ходу
- Ответственность в мелочах

Нежелание брать на себя ответственность

- Четкие цели и зоны ответственности
- Регулярные проверки
- Премии – команде, а не отдельным сотрудникам

Неспособность сфокусироваться на главных задачах

- Публичное принятие обязательств
- Публичное объявление результатов
- Хорошие премии, когда задачи решены, никаких премий, если не решены.

EQ



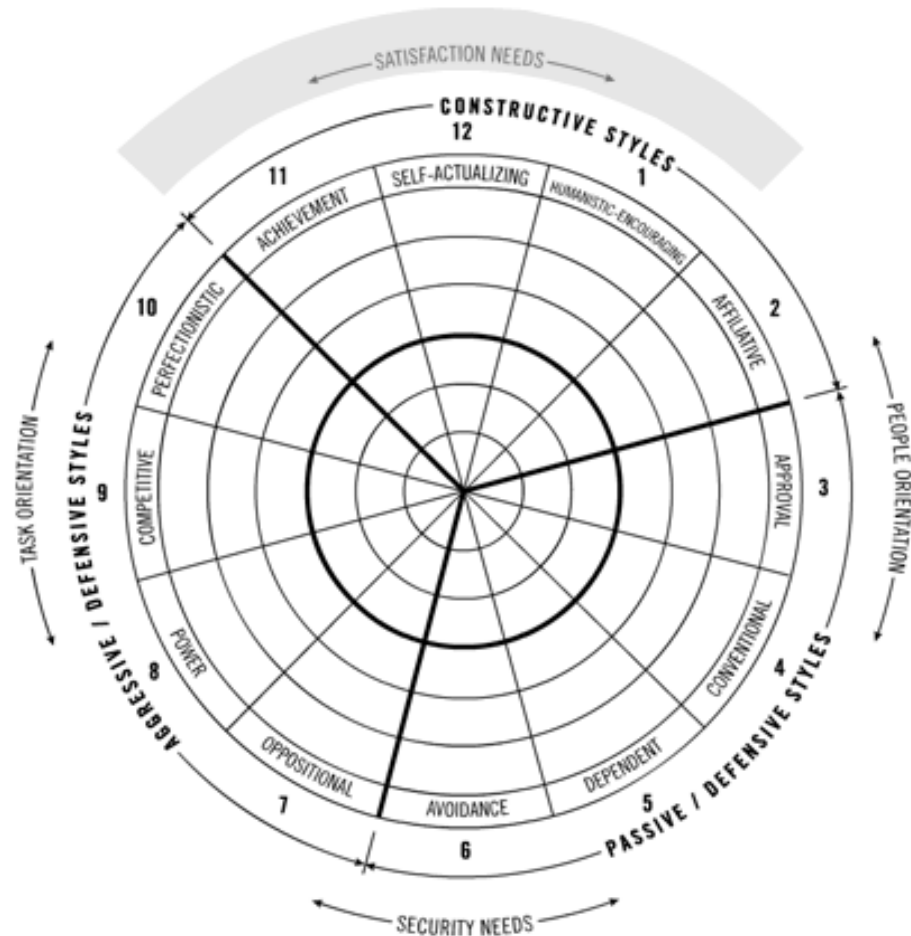
Emotional Intelligence

- + IQ – только 20% вклада в жизненный успех.
- + Остальное – EQ.
- + Это – пять компонент:
 - + Знание себя. Понимание своих эмоций.
 - + Контроль эмоций. Что вы ощущаете и как с этим справляетесь.
 - + «Самотивация» (self-motivation). Направить свои эмоции на решение задач.
 - + Способность к сопереживанию. Лучше понимать/чувствовать других людей.
 - + Управление взаимоотношениями. Достичь созвучности.
- + Человек – думает и чувствует.
- + «Накат», «поток» (Flow) - как люди чувствуют себя, когда полностью сосредоточены на задачах, соответствующих их умениям и предпочтениям.
- + Feedback («чувство локтя», обратная связь) – валюта в распоряжении вашей EQ в процессе управления.
- + Успех команды определяется не столько суммой IQ, сколько наличием соответствующей EQ у каждого ее члена.

«Групповой гений». Ваша команда работает идеально, когда есть 7 признаков

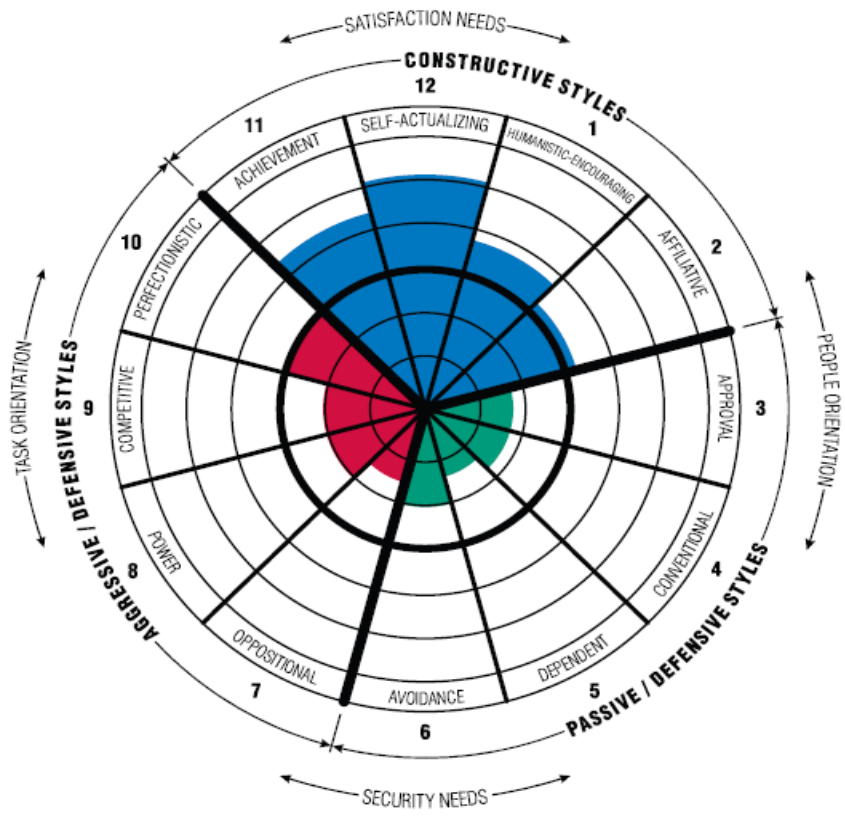
1. Они совершают изменения малыми порциями, постоянно, практически незаметно.
2. Очень внимательно слушают друг друга, обращают внимание на мельчайшие нюансы
3. Постоянно опираются на идеи друг друга, не могут выделить автора той или иной идеи
4. Не ранжируют идеи по важности в процессе работы, даже революционные. Не зацикливаются на мелочах
5. Ставят неожиданные задачи, удивляя даже самих себя
6. Они «разбазаривают» идеи
7. Нет отдельного ярко выраженного лидера. Идеи часто «возникают» или «вызревают» сами.

Life Styles Inventory Circumplex



LSI Circumplex

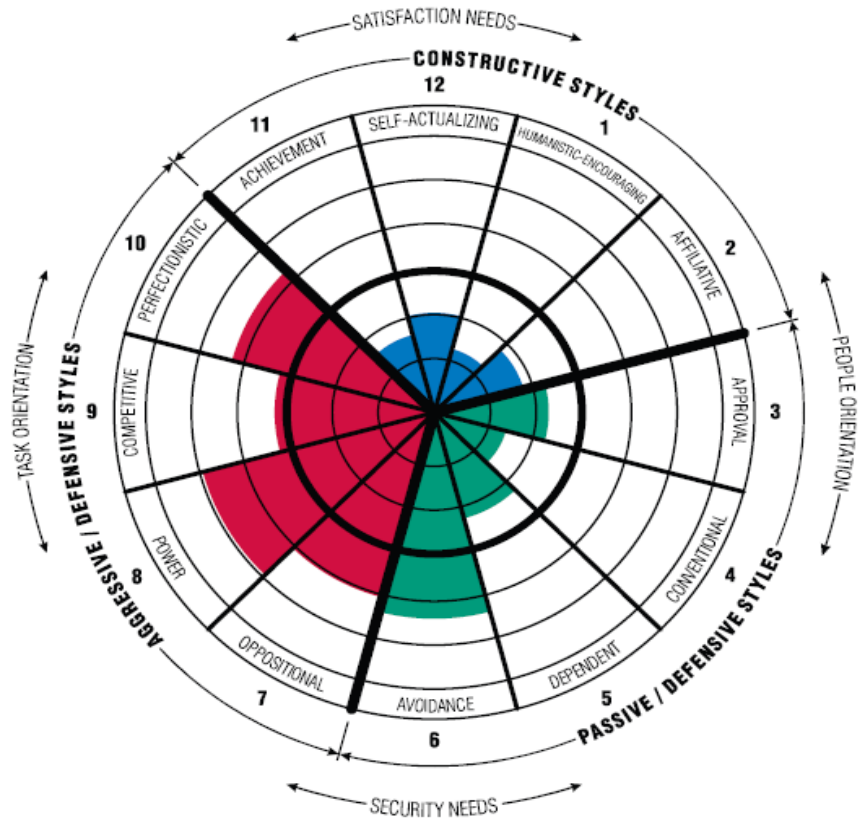
Figure 1: Successful Chairman of the Board



Copyright © 1987-2011 by Human Synergistics International.
All Rights Reserved.

LSI Circumplex

Figure 2: Three Corporate Presidents who Failed



Copyright © 1987-2011 by Human Synergetics International.
All Rights Reserved.

Пирамида потребностей Маслоу



Более современные теории

- + Locke, Latham, Smith, & Wood, 1990
- + "Do your best"
- + "So long as a person is committed to the goal, has the requisite ability to attain it, and does not have conflicting goals, there is a positive, linear relationship between goal difficulty and task performance."

Еще более современные теории

- + Адаптивный выбор целей: на следующее соревнование и на сезон.
- + Иногда правило конкретизации цели не срабатывает. Добавление ассоциированных и обучающих целей приносит лучший результат. Пример – оценка за семестр.
- + Фрейминг – подача фактов под определенным углом
 - + Рамка — это психологический инструмент, открывающий перспективу и манипулирующий наблюдением с целью воздействовать на последующее суждение. Приглашая рассмотреть тему в определенной перспективе, она не только предлагает перспективу, но и выстраивает определенный угол наблюдения в отношении предмета. Визуально одни предметы привлекают внимание, а другие остаются на заднем плане. Восприятие направляет внимание на одно и заставляет игнорировать другое, само же оно организовано вокруг рамки и может быть скорректировано в соответствии с ограничениями обрамления.

Еще более современные теории

- + Воздействие, влияние (Affect). Affect получается, когда цели – по-настоящему сложные.
- + Групповые задачи. Потребность в согласовании с индивидуальными.
- + Цели как отличительная черта (Trait). Если обучающие – один вариант поведения, если результативные – другой.
- + Макроцели. Кооперативная модель совмещения микро- и макроцелей.
- + Бессознательное «выпячивание» целей.

Визуализация целеполагания

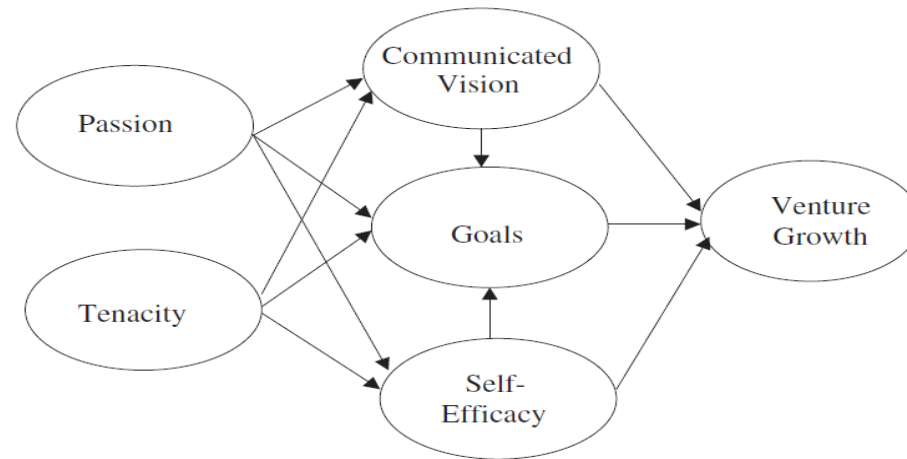


Fig. 1. The relationship of traits (passion and tenacity), vision, goals, and self-efficacy to the sales and employment growth of small ventures. Adapted from “The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth,” by J.R. Baum & E.A. Locke, 2004, *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 592. Copyright 2004, American Psychological Association. Adapted with permission.

Побочные эффекты

- + Компания Sears, Roebuck & Co.: стоимость 1 часа обслуживания автомобиля, начало 90-х
- + Компания Ford Motor Company: автомобиль Ford Pinto, конец 60-х (“under 2000 pounds and under \$2,000”)
- + Компания Enron: бонусы продавцам, начало 2000-х.

Трудности

- + Слишком узко поставленные задачи
- + Слишком много целей (количественные против качественных)
- + Неточные временные рамки
- + Такси в дождливый день
- + Слишком сложные задачи
- + Тяжелее задача – выше риск
- + Неэтичное поведение
- + Психологические последствия неудачи

Домашнее задание

- + Определить свой тип личности
- + Попытаться ответить на вопрос – что вами движет и чего вы хотите достичь