



СТРАТОПЛАН
ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

www.stratoplan.ru
my.stratoplan.net

«Деловые коммуникации и рабочие переговоры»

[КОММ201]

Что будет сегодня

- ✓ Особенности КК при работе вверх
 - Доверие и прозрачность
 - Типы руководителей
- ✓ Отстаивание границ, как говорить нет
- ✓ Принятие решений
- ✓ Встречи 1:1
- ✓ Обсуждение зарплат и премий

Принципы и алгоритм

Принципы

- Адресность
- Своевременность
- Данные и факты
- Фокус на проблеме

Алгоритм

1. Подготовка
2. Обсуждение проблемы
 - Точка согласия по проблеме
3. Выработка решения
4. Контроль

4 причины, почему люди чего-то не делают или делают не так



1. Не поняли
2. Не умеют
3. Не могут
4. Не хотят

Алгоритм конструктивной конфронтации

Аргументы общие к
целям
Аргументы по психотипу

Подготов
ка

Данные и
факты
мнение другой
стороны

Обсужден
ие

Сбор
информации
Почему я к тебе
пришел

проблемы
● Точка согласия по

проблема
Выработ
ка

решения
Контрол
ь

Подбор аргументов

- Люди меняют выбранную ими модель поведения, когда осознают ее контрконструктивность выбранным целям
- Допустим, что начальник тоже человек :)

Матрица доверия и прозрачности

ДОВЕРИЕ

высокое

e

D



C



низкое

A



B

низкая

высокая

ПРОЗРАЧНОСТЬ

Типы руководителей

- По Адизесу
- По Литваку
- По DISC (плагин к алгоритму КК)

Типы руководителей

- По Адизесу
- По Литваку
- По DISC (плагин к алгоритму КК)

Аргументы:

- (P) Скорость, результат
- (A) Процесс, цифры
- (E) Перспективы
- (I) Люди

		Результаты	Эффективность
		(P)	(A)
Перспектива	Краткосрочная	Производитель (P)	Администратор (A)
	Долгосрочная	Предприниматель (E)	Интегратор (I)

Типы руководителей

- По Адизесу
- По Литваку
- По DISC (плагин к алгоритму КК)

Аргументы:

- Карьерист: цели
- Культурник: спокойствие
- Алкоголик: тревога



Карьеристы



Культурники



Алкоголики

Типы руководителей

- По Адизесу
- По Литваку
- По DISC (плагин к алгоритму КК)

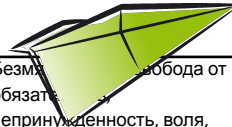
Типология DISC

- Индивидуальное задание
- Экспресс-тест

Безмятежность, свобода от обязательств, непринужденность, воля, победа, сила, случайная удача, приспособление к меняющемуся миру, способность уловить новые тенденции, заметить представляющиеся возможности, непредсказуемость и импульсивность решений, любознательность, гибкость и переменчивость суждений, мягкие кошачьи движения	Перспективные возможности, воображение, фантазия, новые сложные задачи, теоретизирование, абстракция, изучение и познание нового, глобальный взгляд на вещи, будущее	Энтузиазм, азарт, увлеченность новыми начинаниями, их популяризация	Вдохновляющие идеи, интерес, а не выгода	1	
		Мягкость, воображение, фантазия, тонкость и глубина анализа, точные прогнозы	Талантливость, стремление заметить, помочь	2	
			Скептическое предвидение, беспристрастность	3	
		«Здесь и сейчас!», конкретность, реализм, звуки, краски, запахи, все вижу, все слышу, готов реагировать, практика, пронзительное ощущение окружающего	Воля и целеустремленность, настрой на победу, не считаясь с преградами	Эмоциональный взгляд предчувствие, мир удивителен	Эмоциональное предчувствие, мир удивителен
	Стратегия победы, действие				5
	Внимание, тонкое эстетическое понимание природы и искусства		Упоение властью, дерзостью	6	
			Холодное упорство, правота, вкус	7	
	Планомерное продвижение, заблаговременная подготовка, не отложить начатое дело до конца, сделать и полюбоваться результатом, постоянство мнений, ответственность за свои решения, последовательность поступков, аккуратность, четкие движения	Разум, логический анализ, «мыслю, следовательно существую», интеллект, мышление, объективный мир и его законы, техника, производство, мозг	Действие, умение совершать разумные поступки, планировать, строить	Теплая доброжелательность, мир	8
Романтика преодоления, эксперимент				9	
Анализ, ясное логическое мышление, познание, раздумье			Борьба с хаосом, закон, порядок	10	
			Справедливость, истина, изобретение	11	
Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, любви, добра и зла, роскошь человеческого общения, доброта, эмоции, симпатии		Буря страстей, нежелание скрывать свои эмоции и чувства	Трезвый реализм, разум, внедрение	Трезвый реализм, разум, внедрение	12
				Романтическая трагедия, судьбы мира	13
		Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека	Пламенность и радушие, работа и порядок	14	
			Сочувствие, вся людская боль	15	
Неприятие зла, чистота,	16				

Типология DISC

- Индивидуальное задание
- Экспресс-тест



<p>Безмятежность, свобода от обязательств, непринужденность, воля, победа, сила, случайная удача, приспособление к меняющемуся миру, способность уловить новые тенденции, заметить представляющиеся возможности, непредсказуемость и импульсивность решений, любознательность, гибкость и переменчивость суждений, мягкие кошачьи движения</p>	<p>Перспективные возможности, воображение, фантазия, новые сложные задачи, теоретизирование, абстракция, изучение и познание нового, глобальный взгляд на вещи, будущее</p>	<p>Энтузиазм, азарт, увлеченность новыми начинаниями, их популяризация</p>	<p>Вдохновляющие идеи, интерес, а не выгода</p>	1	
		<p>Мягкость, воображение, фантазия, тонкость и глубина анализа, точные прогнозы</p>	<p>Талантливость, стремление заметить, помочь</p>	2	
		<p>«Здесь и сейчас!», конкретность, реализм, звуки, краски, запахи, все вижу, все слышу, готов реагировать, практика, пронзительное ощущение окружающего</p>	<p>Стратегия победы, действие</p>	5	
			<p>Упоение властью, дерзостью</p>	6	
	<p>Планомерное продвижение, заблаговременная подготовка, не отложить начатое дело до конца, сделать и получить результат, полярность мнений, ответственность за свои решения, последовательность поступков, аккуратность, четкие движения</p>	<p>Разум, логический анализ, «мыслю, следовательно существую», интеллект, мышление, объективный мир и его законы, техника, производство, мозг</p>	<p>Внимание, тонкое эстетическое понимание природы и искусства</p>	<p>Холодное упорство, правота, вкус</p>	7
			<p>Теплая доброжелательность, мир</p>	8	
		<p>Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, любви, добра и зла, роскошь человеческого общения, доброта, эмоции, симпатии</p>	<p>Действие, умение совершать разумные поступки, планировать, строить</p>	<p>Романтика преодоления, эксперимент</p>	9
			<p>Анализ, ясное логическое мышление, познание, раздумье</p>	<p>Борьба с хаосом, закон, порядок</p>	10
<p>Буря страстей, нежелание скрывать свои эмоции и чувства</p>	<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Справедливость, истина, изобретение</p>	<p>Трезвый реализм, разум, внедрение</p>	11	
		<p>Трезвый реализм, разум, внедрение</p>	12		
	<p>Романтическая трагедия, судьбы мира</p>	<p>Пламенность и радушие, работа и порядок</p>	13		
<p>Сочувствие, вся людская боль</p>	<p>Неприятие зла, чистота,</p>	14			
<p>Неприятие зла, чистота,</p>	15				
<p>16</p>	16				

Типология DISC

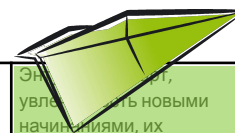
- Индивидуальное задание
- Экспресс-тест



<p>Безмятежность, свобода от обязательств, воля, непринужденность, победа, сила, случайная удача, приспособление к меняющемуся миру, способность уловить новые тенденции, заметить представляющиеся возможности, непредсказуемость и импульсивность решений, любознательность, гибкость и переменчивость суждений, мягкие косячки движения</p>	<p>1 «Здесь и сейчас!», конкретный реализм, зрелище, краски, запахи, все вижу, все слышу, готов реагировать, практика, пронзительное ощущение окружающего</p>	<p>Энтузиазм, азарт, увлеченность новыми начинаниями, их популяризация</p>	<p>Вдохновляющие идеи, интерес, а не выгода</p>	1
		<p>Мягкость, воображение, фантазия, тонкость и глубина анализа, точные прогнозы</p>	<p>Талантливость, стремление заметить, помочь</p>	2
		<p>Воля и целеустремленность, настрой на победу, не считаясь с преградами</p>	<p>Скептическое предвидение, беспристрастность</p>	3
		<p>Внимание, тонкое эстетическое понимание природы и искусства</p>	<p>Эмоциональное предчувствие, мир удивителен</p>	4
<p>Планомерное продвижение, заблаговременная подготовка, не отложить начатое дело до конца, сделать и оправдаться результатом, постоянство мнений, ответственность за свои решения, последовательность поступков, аккуратность, четкие движения</p>	<p>2 Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, любви, добра и зла, роскошь человеческого общения, доброта, эмоции, симпатии</p>	<p>Действие, умение совершать разумные поступки, планировать, строить</p>	<p>Стратегия победы, действие</p>	5
		<p>Анализ, ясное логическое мышление, познание, раздумье</p>	<p>Упоение властью, дерзостью</p>	6
		<p>Буря страстей, нежелание скрывать свои эмоции и чувства</p>	<p>Холодное упорство, правота, вкус</p>	7
		<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Теплая доброжелательность, мир</p>	8
<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>3 Разум, логический анализ, «мыслю, следовательно существую», интеллект, мышление, объективный мир и его законы, техника, производство, мозг</p>	<p>Действие, умение совершать разумные поступки, планировать, строить</p>	<p>Романтика преодоления, эксперимент</p>	9
		<p>Анализ, ясное логическое мышление, познание, раздумье</p>	<p>Борьба с хаосом, закон, порядок</p>	10
		<p>Буря страстей, нежелание скрывать свои эмоции и чувства</p>	<p>Справедливость, истина, изобретение</p>	11
<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>4 Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, любви, добра и зла, роскошь человеческого общения, доброта, эмоции, симпатии</p>	<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Трезвый реализм, разум, внедрение</p>	12
		<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Романтическая трагедия, судьбы мира</p>	13
<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>5 Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, любви, добра и зла, роскошь человеческого общения, доброта, эмоции, симпатии</p>	<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Пламенность и радушие, работа и порядок</p>	14
		<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Сочувствие, вся людская боль</p>	15
<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Неприятие зла, чистота,</p>	16

Типология DISC

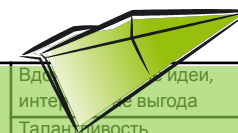
- Индивидуальное задание
- Экспресс-тест



<p>Безмятежность, свобода от обязательств, воля, непринужденность, победа, сила, случайная удача, приспособление к меняющемуся миру, способность уловить новые тенденции, заметить представляющиеся возможности, непредсказуемость и импульсивность решений, любознательность, гибкость и переменчивость суждений, мягкие косячки движения</p> <p>1</p>	<p>Перспективные возможности, воображение, фантазия, новые сложные задачи, теоретизирование, абстракционное изучение и познание нового, глобальный взгляд на вещи, будущее</p> <p>1</p>	<p>Энтузиазм, увлеченность новыми начинаниями, их популяризация</p>	<p>Вдохновляющие идеи, интерес, а не выгода</p>	1	
			<p>Мягкость, воображение, фантазия, тонкость и глубина анализа, точные прогнозы</p>	<p>Талантливость, стремление заметить, помочь</p>	2
				<p>Скептическое предвидение, беспристрастность</p>	3
				<p>Эмоциональное предчувствие, мир удивителен</p>	4
<p>«Здесь и сейчас!», конкретный реализм, зрелищность, краски, запахи, все вижу, все слышу, готов реагировать, практика, пронзительное ощущение окружающего</p> <p>2</p>		<p>Воля и целеустремленность, настрой на победу, не считаясь с преградами</p>	<p>Стратегия победы, действие</p>	5	
			<p>Упоение властью, дерзостью</p>	6	
			<p>Внимание, тонкое эстетическое понимание природы и искусства</p>	<p>Холодное упорство, правота, вкус</p>	7
				<p>Теплая доброжелательность, мир</p>	8
<p>Планомерное продвижение, заблаговременная подготовка, не отложить начатое дело до конца, сделать и получить результат, полярность мнений, ответственность за свои решения, последовательность поступков, аккуратность, четкие движения</p> <p>2</p>	<p>Разум, логический анализ, «мыслю, следовательно существую», интеллект, мышление, объективный мир и его законы, техника, производство, мозг</p>	<p>Действие, умение совершать разумные поступки, планировать, строить</p>	<p>Романтика преодоления, эксперимент</p>	9	
			<p>Борьба с хаосом, закон, порядок</p>	10	
			<p>Анализ, ясное логическое мышление, познание, раздумье</p>	<p>Справедливость, истина, изобретение</p>	11
				<p>Трезвый реализм, разум, внедрение</p>	12
		<p>Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, любви, добра и зла, роскошь человеческого общения, доброта, эмоции, симпатии</p>	<p>Буря страстей, нежелание скрывать свои эмоции и чувства</p>	<p>Романтическая трагедия, судьбы мира</p>	13
		<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Пламенность и радушие, работа и порядок</p>	14	
			<p>Сочувствие, вся людская боль</p>	15	
			<p>Неприятие зла, чистота,</p>	16	

Типология DISC

- Индивидуальное задание
- Экспресс-тест



<p>Безмятежность, свобода от обязательств, воля, непринужденность, победа, сила, случайная удача, приспособление к меняющемуся миру, способность уловить новые тенденции, заметить представляющиеся возможности, непредсказуемость и импульсивность решений, любознательность, гибкость и переменчивость суждений, мягкие кошачьи движения</p> <p>1</p>	<p>Перспективные возможности, воображение, фантазия, новые сложные задачи, теоретизирование, абстракция, изучение и познание нового, глобальный взгляд на вещи, будущее</p> <p>1</p>	<p>Энтузиазм, азарт, увлеченность новыми начинаниями, их популяризация</p> <p>1</p>	<p>Вдохновение, идеи, интеллектуальная выгода</p> <p>2</p>	1	
	<p>«Здесь и сейчас!», конкретика, реализм, зрелищность, краски, запахи, все вижу, все слышу, готов реагировать, практика, пронзительное ощущение окружающего</p> <p>2</p>	<p>Разум, логический анализ, «мыслю, следовательно существую», интеллект, мышление, объективный мир и его законы, техника, производство, мозг</p> <p>2</p>	<p>Мягкость, воображение, фантазия, тонкость и глубина анализа, точные прогнозы</p> <p>2</p>	<p>Скептическое предвидение, беспристрастность</p> <p>3</p>	3
			<p>Воля и целеустремленность, настрой на победу, не считаясь с преградами</p> <p>2</p>	<p>Стратегия победы, действие</p> <p>5</p>	5
			<p>Внимание, тонкое эстетическое понимание природы и искусства</p> <p>2</p>	<p>Упоение властью, дерзостью</p> <p>6</p>	6
<p>Планомерное продвижение, заблаговременная подготовка, не отложить начатое дело до конца, сделать и получить результат, полярность мнений, ответственность за свои решения, последовательность поступков, аккуратность, четкие движения</p> <p>2</p>	<p>Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, любви, добра и зла, роскошь человеческого общения, доброта, эмоции, симпатии</p> <p>2</p>	<p>Холодное упорство, правота, вкус</p> <p>7</p>	<p>Теплая доброжелательность, мир</p> <p>8</p>	7	
		<p>Действие, умение совершать разумные поступки, планировать, строить</p> <p>2</p>	<p>Романтика преодоления, эксперимент</p> <p>9</p>	9	
		<p>Анализ, ясное логическое мышление, познание, раздумье</p> <p>2</p>	<p>Борьба с хаосом, закон, порядок</p> <p>10</p>	10	
		<p>Буря страстей, нежелание скрывать свои эмоции и чувства</p> <p>2</p>	<p>Справедливость, истина, изобретение</p> <p>11</p>	11	
		<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p> <p>2</p>	<p>Трезвый реализм, разум, внедрение</p> <p>12</p>	12	
			<p>Романтическая трагедия, судьбы мира</p> <p>13</p>	13	
			<p>Пламенность и радушие, работа и порядок</p> <p>14</p>	14	
			<p>Сочувствие, вся людская боль</p> <p>15</p>	15	
			<p>Неприятие зла, чистота,</p> <p>16</p>	16	

Типология DISC

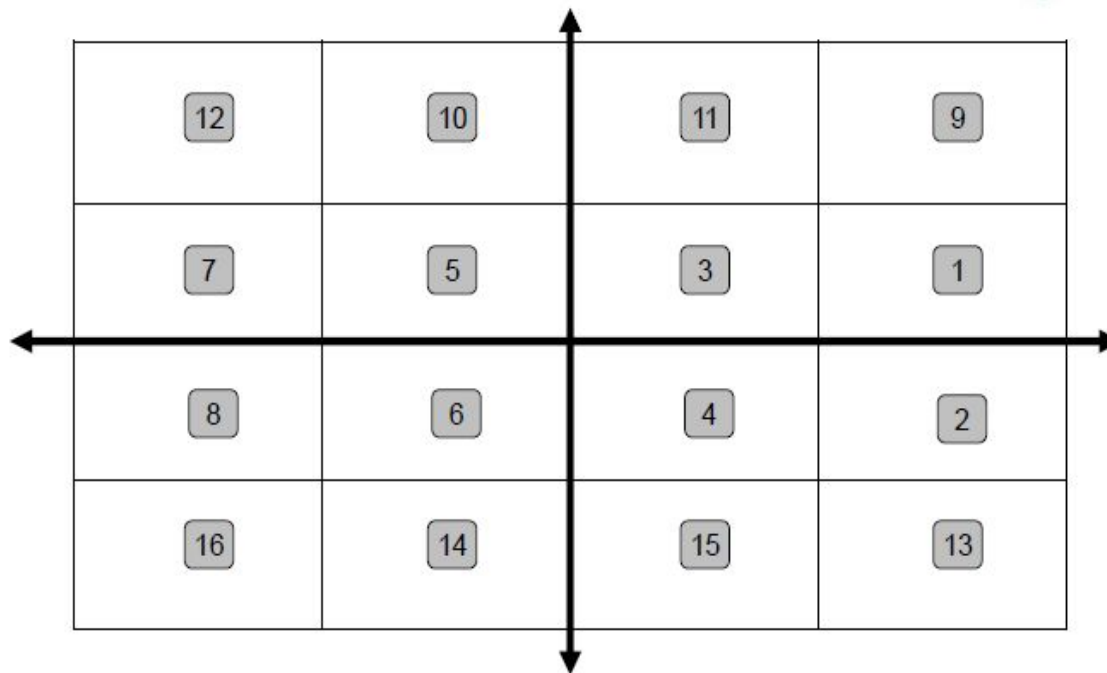
- Индивидуальное задание
- Экспресс-тест

<p>Безмятежность, свобода от обязательств, воля, непринужденность, победа, сила, случайная удача, приспособление к меняющемуся миру, способность уловить новые тенденции, заметить представляющиеся возможности, непредсказуемость и импульсивность решений, любознательность, гибкость и переменчивость суждений, мягкие кошачьи движения</p> <p>1</p>	<p>Перспективные возможности, воображение, фантазия, новые сложные задачи, теоретизирование, абстракция, изучение и познание нового, глобальный взгляд на вещи, будущее</p> <p>1</p>	<p>Энтузиазм, азарт, увлеченность новыми начинаниями, их популяризация</p>	<p>Вдохновляющие идеи, интерес, а не выгода</p>	1
		<p>Мягкость, воображение, фантазия, тонкость и глубина анализа, точные прогнозы</p>	<p>Талантливость, стремление заметить, помочь</p>	2
			<p>Скептическое предвидение, беспристрастность</p>	3
			<p>Эмоциональное предчувствие, мир удивителен</p>	4
<p>«Здесь и сейчас!», конкретный реализм, зрелищность, краски, запахи, все вижу, все слышу, готов реагировать, практика, пронзительное ощущение окружающего</p> <p>2</p>	<p>Воля и целеустремленность, настрой на победу, не считаясь с преградами</p> <p>1</p> <p>Внимание, тонкое эстетическое понимание природы и искусства</p> <p>2</p>		<p>Стратегия победы, действие</p>	6
			<p>Холодное упорство, правота, вкус</p>	7
			<p>Теплая доброжелательность, мир</p>	8
<p>Планомерное продвижение, заблаговременная подготовка, не отложить начатое дело до конца, сделать и получить результат, постоянство мнений, ответственность за свои решения, последовательность поступков, аккуратность, четкие движения</p> <p>2</p>	<p>Разум, логический анализ, «мыслю, следовательно существую», интеллект, мышление, объективный мир и его законы, техника, производство, мозг</p> <p>2</p>	<p>Действие, умение совершать разумные поступки, планировать, строить</p>	<p>Романтика преодоления, эксперимент</p>	9
		<p>Анализ, ясное логическое мышление, познание, раздумье</p>	<p>Борьба с хаосом, закон, порядок</p>	10
			<p>Справедливость, истина, изобретение</p>	11
			<p>Трезвый реализм, разум, внедрение</p>	12
			<p>Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, любви, добра и зла, роскошь человеческого общения, доброта, эмоции, симпатии</p>	<p>Буря страстей, нежелание скрывать свои эмоции и чувства</p>
	<p>Молчаливое переживание, глубокое понимание духовного мира человека</p>	<p>Сочувствие, вся людская боль</p>	<p>Пламенность и радушие, работа и порядок</p>	14
			<p>Неприятие зла, чистота,</p>	16

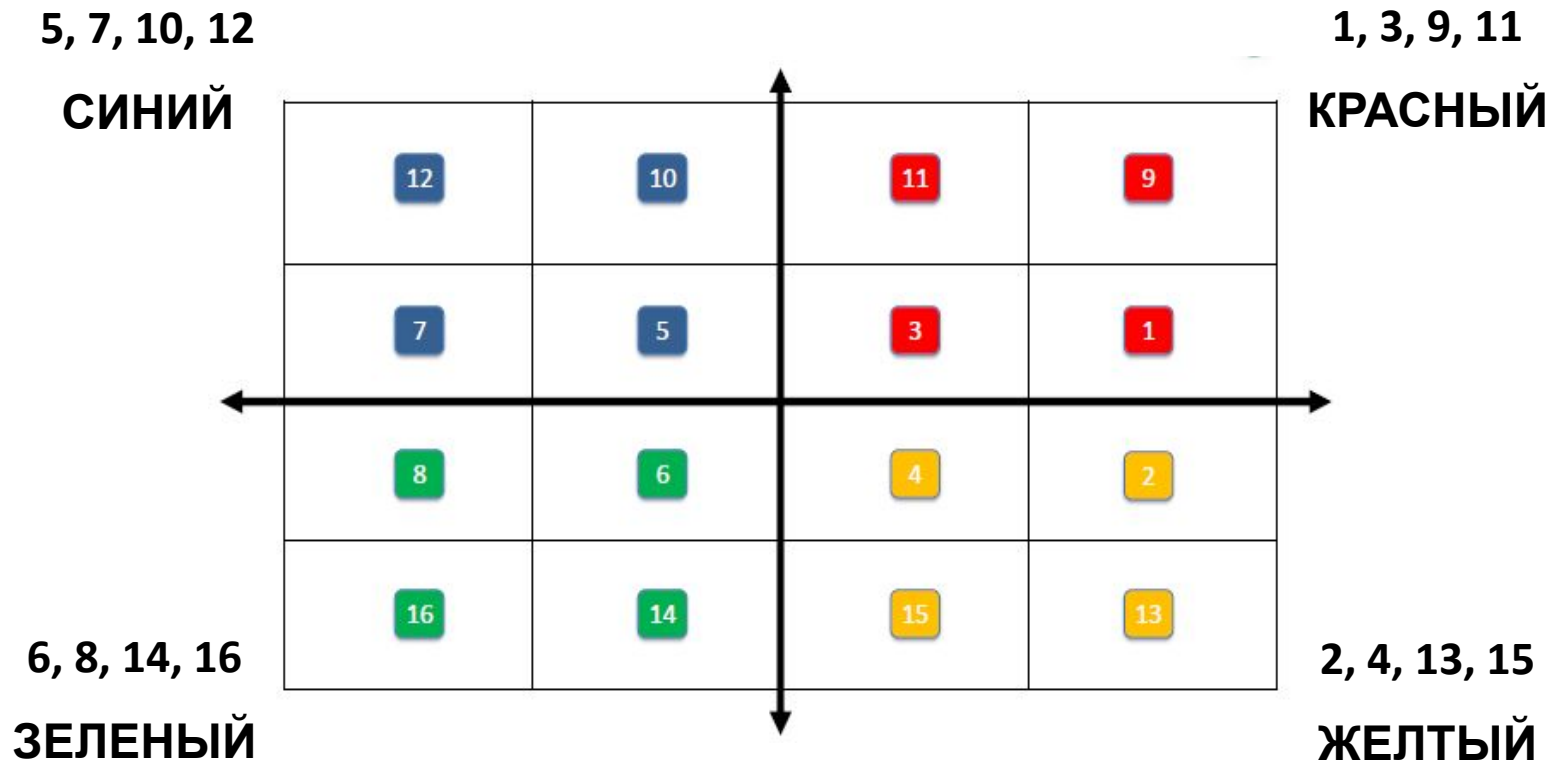
6

<p>Безмятежность, свобода от обязательств, непринужденность, воля, победа, сила, приспособление к меняющемуся миру, способность уловить новые тенденции, заметить представляющиеся возможности, непредсказуемость и импульсивность решений, любознательность, гибкость и переменчивость суждений, мягкие кошачьи движения</p>	<p>Перспективные возможности, воображение, фантазия, новые сложные задачи, теоретизирование, абстракция, изучение и познание нового, глобальный взгляд на вещи, будущее</p>	<p>Энтузиазм, азарт, увлеченность новыми начинаниями, их популяризация</p>	<p>Вдохновляющие идеи, интерес, а не выгода</p>	1
			<p>Талантливость, стремление заметить, помочь</p>	2
		<p>Мягкость, воображение, фантазия, тонкость и глубина анализа, точные прогнозы</p>	<p>Скептическое предвидение, беспристрастность</p>	3
			<p>Эмоциональное предчувствие, мир удивителен</p>	4
	<p>«Здесь и сейчас!», конкретность, реализм, звуки, краски, запахи, все вижу, все слышу, готов реагировать, практика, пронзительное ощущение окружающего</p>	<p>Воля и целеустремленность, настрой на победу, не считаясь с преградами</p>	<p>Стратегия победы, действие</p>	5
			<p>Упоение властью, дерзостью</p>	6
		<p>Внимание, тонкое эстетическое понимание природы и искусства</p>	<p>Холодное упорство, правота, вкус</p>	7
			<p>Теплая доброжелательность, мир</p>	8
<p>Планомерное продвижение, заблаговременная подготовка, не отложить начатое дело до конца, сделать и полюбоваться результатом, постоянство мнений, ответственность за</p> <p>goo.gl/5h1hCd</p> <p>поступков, аккуратность, четкие движения</p>	<p>Разум, логический анализ, «мыслю, следовательно существую», интеллект, мышление, объективный мир и его законы, техника, производство, мозг</p>	<p>Действие, умение совершать разумные поступки, планировать, строить</p>	<p>Романтика преодоления, эксперимент</p>	9
			<p>Борьба с хаосом, закон, порядок</p>	10
		<p>Анализ, ясное логическое мышление, познание, раздумье</p>	<p>Справедливость, истина, изобретение</p>	11
			<p>Трезвый реализм, разум, внедрение</p>	12
	<p>Чувства, понимание людей, их потребностей, отношений, любви, добра</p>	<p>Буря страстей, нежелание скрывать свои эмоции и чувства</p>	<p>Романтическая трагедия, судьбы мира</p>	13
			<p>Пламенность и радушие,</p>	14

Типология DISC



Типология DISC



Типология DISC

D**I****S****C**

Типология DISC

Красный (революция, страсть, огонь)

- **волевой, решительный, жесткий, твердый, смелый, быстро принимающий решения**

Желтый (тепло, солнце, пляж, веселье)

- **открытый, коммуникабельный, харизматичный, оптимистичный, убедительный**

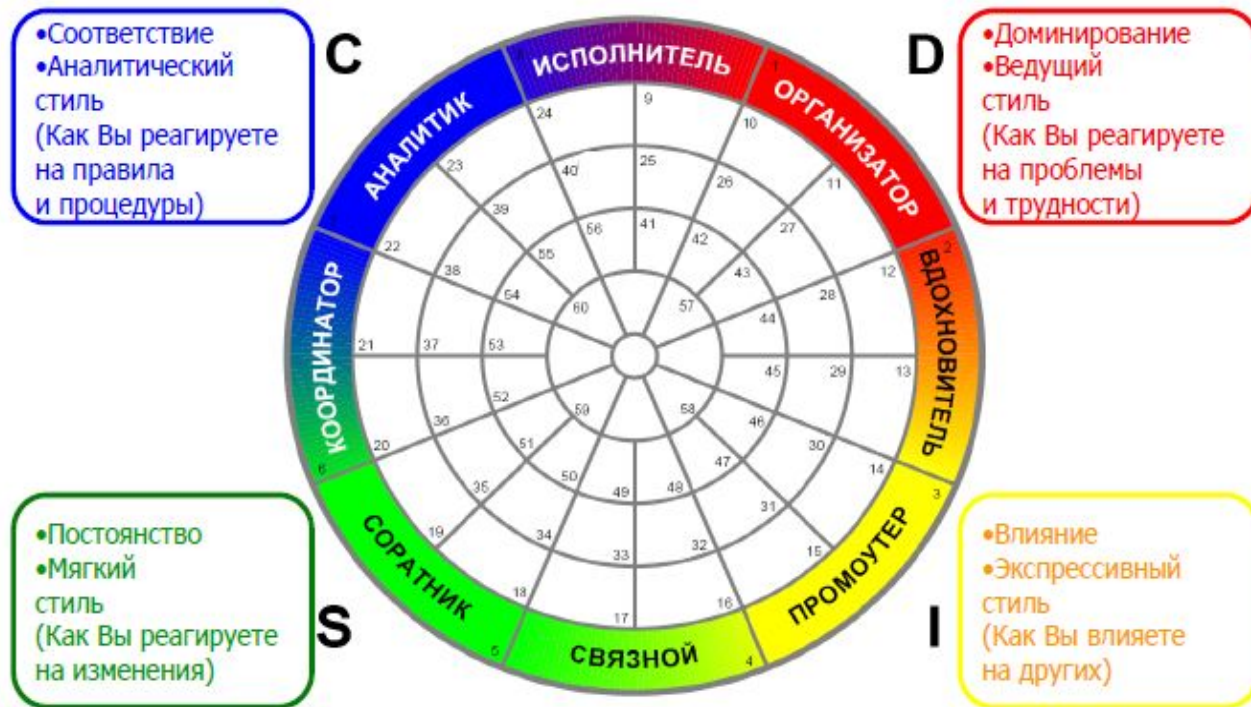
Зеленый (жизнь, трава, дерево, спокойствие)

- **спокойный, стабильный, уравновешенный, обходительный, хороший слушатель**

Синий (океан, лед, «холодный разум»)

- **точный, пунктуальный, систематичный, логичный, самодисциплинированный**

Типология DISC



Типология DISC

Слабые стороны

- Критичность
- Формализм
- Неопределенность
- Склонность к осуждению

Сильные стороны

- Ориентирован на решение проблем
- Точность
- Методичность
- Организованность
- Рациональность

Сильные и слабые стороны

Слабые стороны

- Недисциплинированность
- Зависимость
- Покорность
- Излишняя осторожность
- Уступчивость

Сильные стороны

- Теплота
- Умение слушать и вести переговоры
- Надежность
- Склонность к сотрудничеству

Типология DISC

Слабые стороны

- Агрессивность
- Безжалостность

Сильные стороны

- Независимость
- Умение принимать

www.stratoplan.ru/disc

- Эмоциональность
- Склонность к эксплуатации
- Склонность к противодействию
- Самоуверенность

- Энтузиазм
- Умение убеждать
- Оптимизм
- Коммуникативные способности

Типы руководителей

- По Адизесу
- По Литваку
- По DISC (плагин к алгоритму КК)
- [D] красные
- [I] желтые
- [S] зеленые
- [C] синие

Аргументы:

- [D] действия
- [I] картинка
- [S] люди
- [C] факты

Вспомогательная практика

- Определяем профиль начальника по DISC и сверяем свой ответ по типологии Адизеса в следующих видео (старые знакомые):
 - ✓ <https://vimeo.com/48600613> (тренировка)
 - ✓ <https://vimeo.com/48522469> (*)
 - ✓ <https://vimeo.com/48542225> (**)

Алгоритм конструктивной конфронтации

Аргументы общие к
целям
Аргументы по психотипу

Подготов
ка

Данные и
факты
мнение другой
стороны

Обсужден
ие

Сбор
информации
Почему я к тебе
пришел

проблемы
● Точка согласия по

проблема
Выработ
ка

решения
Контрол
ь

«Веер решений»

- ✓ **Ключевое отличие в применении алгоритма конструктивной конфронтации в случае общения с начальством**
 - После точки согласия вы предлагаете несколько решений на выбор, если начальник их запрашивает

Алгоритм конструктивной конфронтации

Аргументы общие к
целям
Аргументы по психотипу

Подготов
ка

Данные и
факты
мнение другой
стороны

Обсужден
ие
проблемы

Сбор
информации
Почему я к тебе
пришел

★ Точка согласия по
проблеме

Выработ
ка
решения

Контрол
ь

Предложени
е
решений

Запрашивае
м
решения



Просто напоминалка

- ✓ Цель переговоров не только в том, чтобы договориться до какого-то решения
- ✓ Иногда в процессе переговоров вы еще понимаете, что другая сторона не готова вести переговоры или требуется сменить модель коммуникаций

Что будет дальше

- ✓ Особенности КК при работе вверх
 - Доверие и прозрачность
 - Типы руководителей
- ✓ Отстаивание границ, как говорить нет
- ✓ Принятие решений
- ✓ Встречи 1:1
- ✓ Обсуждение зарплат и премий

Зачем и почему нужно отказывать

Потому что вы
сдохнете, а
дохлый вы
никому не нужны
и никому не
будет вас жалко :)

1. Почему надо отказывать подчиненным?
2. Почему надо отказывать коллегами вашего уровня?
3. Почему нужно отказывать начальству и заказчику?

Как и в чем нужно отказываться



1. Без эмоций
2. Без подстроек и приседаний
3. Опираясь на цель и функциональный профиль вашей позиции
4. Опираясь на задачи и приоритеты

1. В чем нужно отказываться подчиненным?
2. В чем нужно отказываться коллегами вашего уровня?
3. В чем нужно отказываться начальству и заказчику?

Как нужно отказываться

[\$]
Хочу премию
Хочу повышение ЗП
Хочу развиваться

Что ты уже пробовал?
С кем ты уже
советовался?
Что ты еще думал
сделать?
К кому еще можно пойти?

1. Как надо отказывать подчиненным?
2. Как надо отказывать коллегами вашего уровня?
3. Как нужно отказывать начальству и заказчику?

Как нужно отказывать

Почему мы с тобой это обсуждаем?

В чью зону ответственности / бюджет это входит?
Это недоработка моих людей?
Что это даст моему проекту?

1. Как надо отказывать подчиненным?
2. Как надо отказывать коллегами вашего уровня?
3. Как нужно отказывать начальству и заказчику?

Как нужно отказываться

Вот мой список задач с приоритетами и конец сроков: над чем мне нужно поставить твою задачу и согласен ли ты, что «хвост» мы «отрежем»?

Это идея к обсуждению или уже задача?
Это недоработка моих людей?
Что это даст моему проекту?

1. Как надо отказывать подчиненным?
2. Как надо отказывать коллегами вашего уровня?
3. Как нужно отказывать начальству и заказчику?

Что будет дальше

- ✓ Особенности КК при работе вверх
 - Доверие и прозрачность
 - Типы руководителей
- ✓ Отстаивание границ, как говорить нет
- ✓ Принятие решений
- ✓ Встречи 1:1
- ✓ Обсуждение зарплат и премий

Принятие решений

- Мы спорим вокруг решений или с тем, кто принимает решение
- Обсуждение становится спором, если нет согласия по проблеме или по её решению
- Предметивание процесса принятия решений переводит процесс в зону осознанного обсуждения

Принятие решений

- Предметом нескольких алгоритмов:
 - Модель принятия решений «Квадрат Декарта»
 - Модель принятия решений Врума и Йеттона

Принятие решений

- Модель решений «Квадрат Декарта»



Принятие решений

- Модель решений «Квадрат Декарта»



Принятие решений

- Модель решений «Квадрат Декарта»



Смена позиции: оппонент -> советчик



Не
получите

Принятие решений

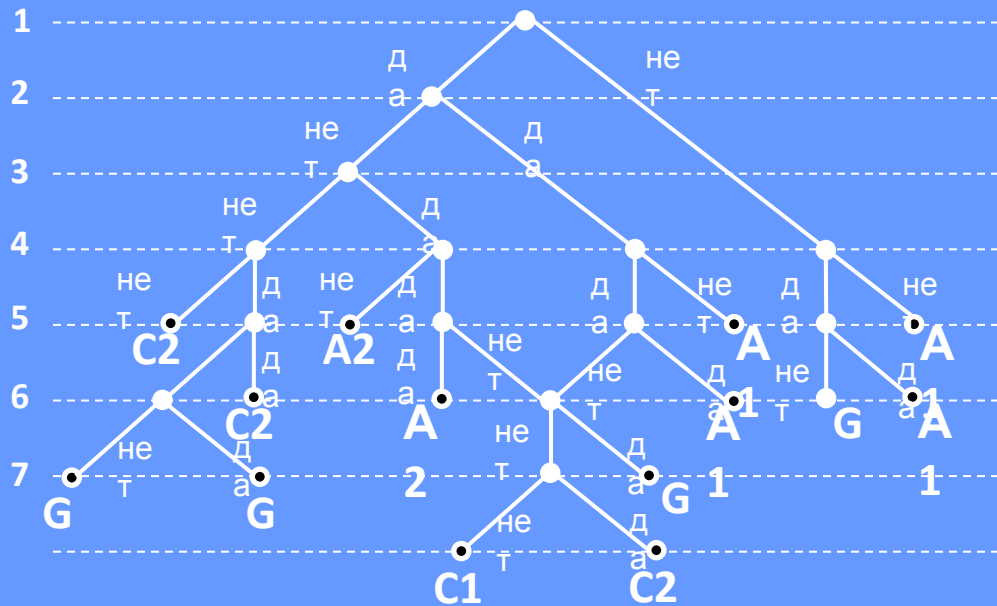
- Модель принятия решений Врума и Йеттона

Принятие решений

- Модель поддержки принятия управленческих решений Врума и Йеттона

Принятие решений

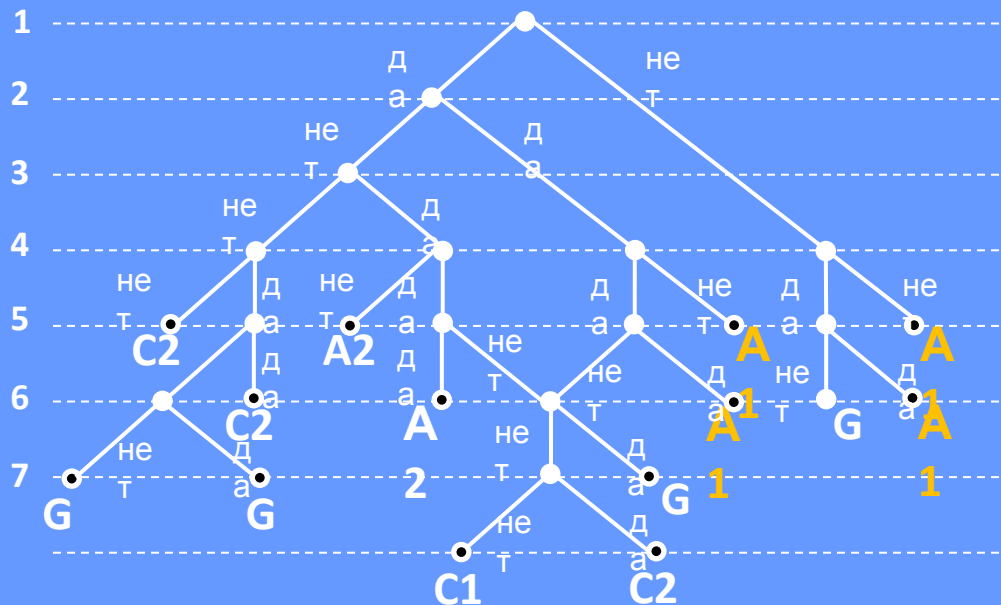
- Модель поддержки принятия управленческих решений Врума и Йеттона



1. Критерий качества решения точно ли у руководителя информация для принятия решения?
2. Структурирована ли проблема?
3. Формализована ли информация?
4. Согласие подчиненных по решению?
5. Временное ограничение на выполнение решения?
6. Возможна ли координация действий?
7. Возможен ли конфликт между подчиненными при выборе варианта решения?

Принятие решений

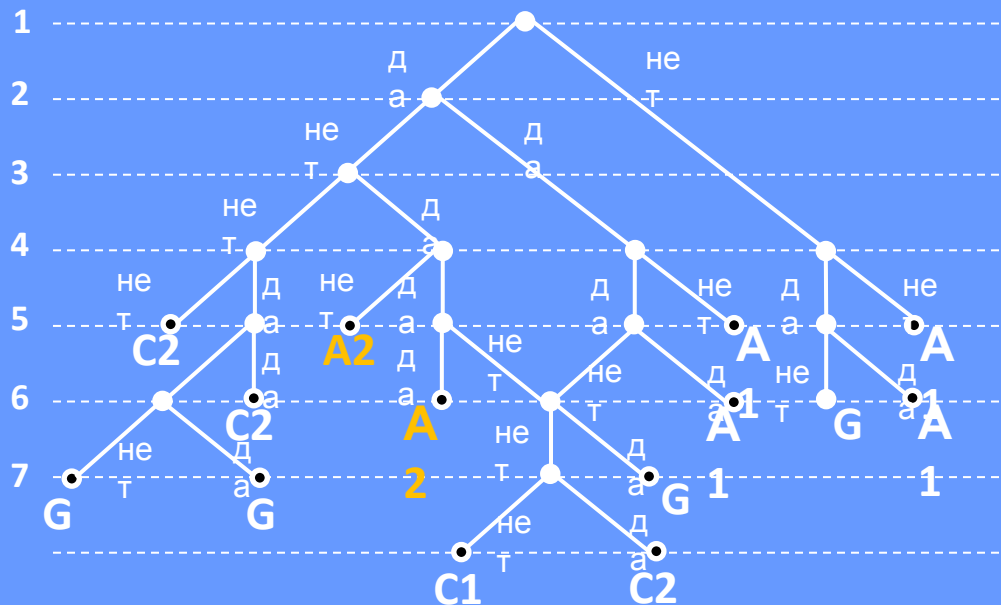
- Модель поддержки принятия управленческих решений Врума и Йеттона



A1 (автократия 1 типа):
руководитель
принимает решение сам

Принятие решений

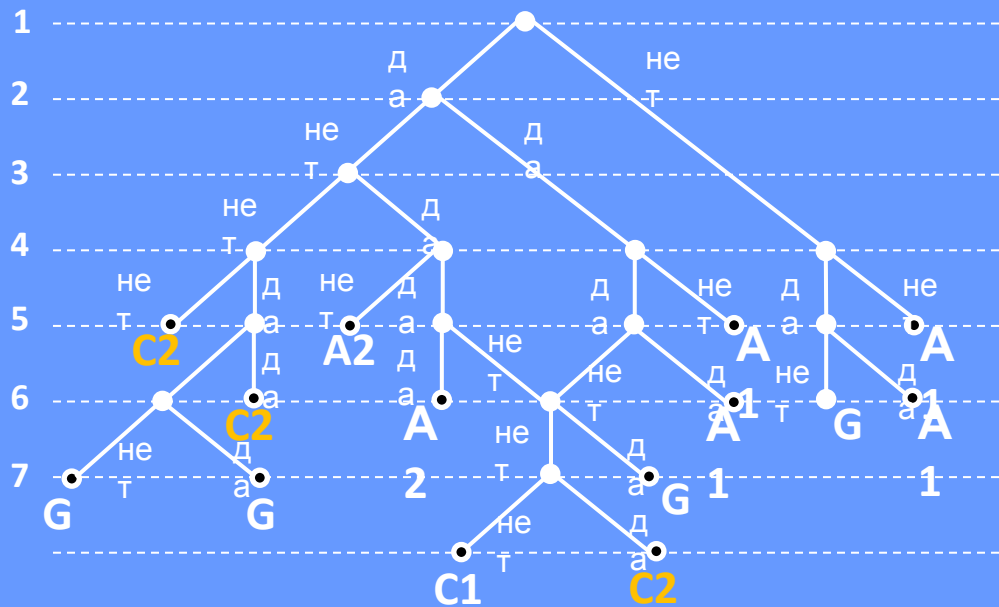
- Модель поддержки принятия управленческих решений Врума и Йеттона



A1 (автократия 1 типа): руководитель принимает решение сам
 A2 : руководитель получает информацию от подчиненных и принимает решение сам

Принятие решений

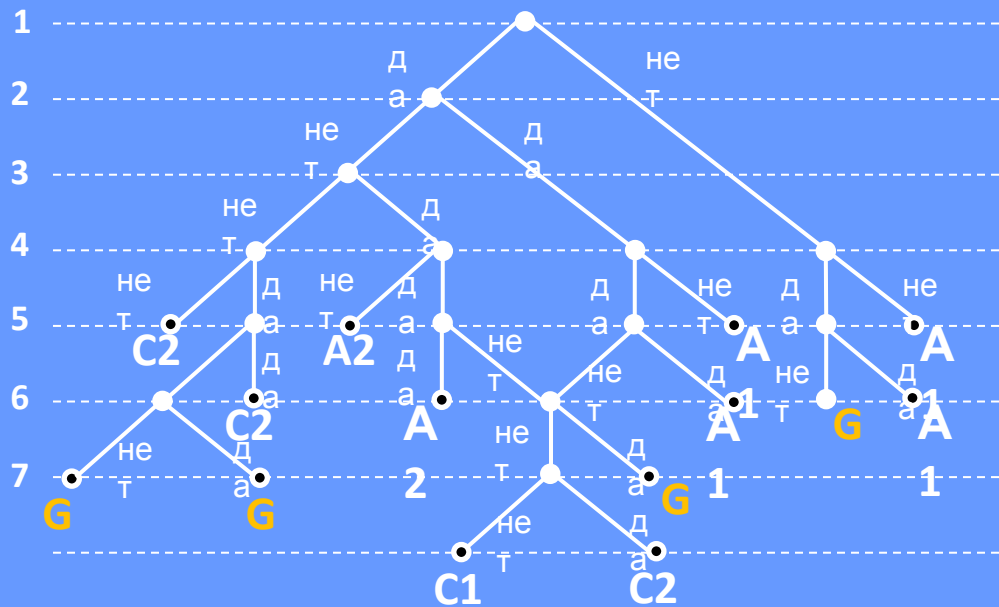
- Модель поддержки принятия управленческих решений Врума и Йеттона



- A1 (автократия 1 типа): руководитель принимает решение сам
- A2: руководитель получает информацию от подчиненных и принимает решение сам
- C1 (консультативный стиль 1 типа): руководитель запрашивает мнения, но не собирает подчиненных в группу и принимает решение сам
- C2: руководитель делится соображениями с группой, собирает их мнение и принимает решение самостоятельно (не большинством)

Принятие решений

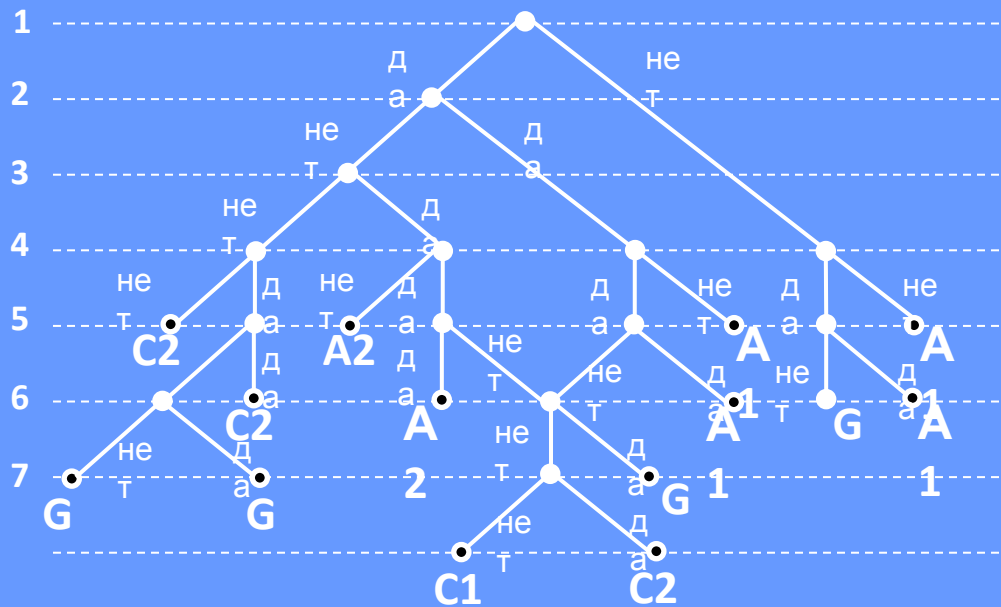
- Модель поддержки принятия управленческих решений Врума и Йеттона



- A1 (автократия 1 типа): руководитель принимает решение сам
- A2: руководитель получает информацию от подчиненных и принимает решение сам
- C1 (консультативный стиль 1 типа): руководитель запрашивает мнения, но не собирает подчиненных в группу и принимает решение сам
- C2: руководитель делится соображениями с группой, собирает их мнение и принимает решение самостоятельно (не большинством)
- G (групповой): руководитель делится соображениями с группой, собирает

Принятие решений

- Модель поддержки принятия управленческих решений Врума и Йеттона



Модель применяется для демонстрации выбора способа обсуждения или решения, в случае если вторая сторона или группа оспаривает не решение, а личность руководителя, который принял это решение

Вот почему это решение принималось именно так, а не по другому

Что будет дальше

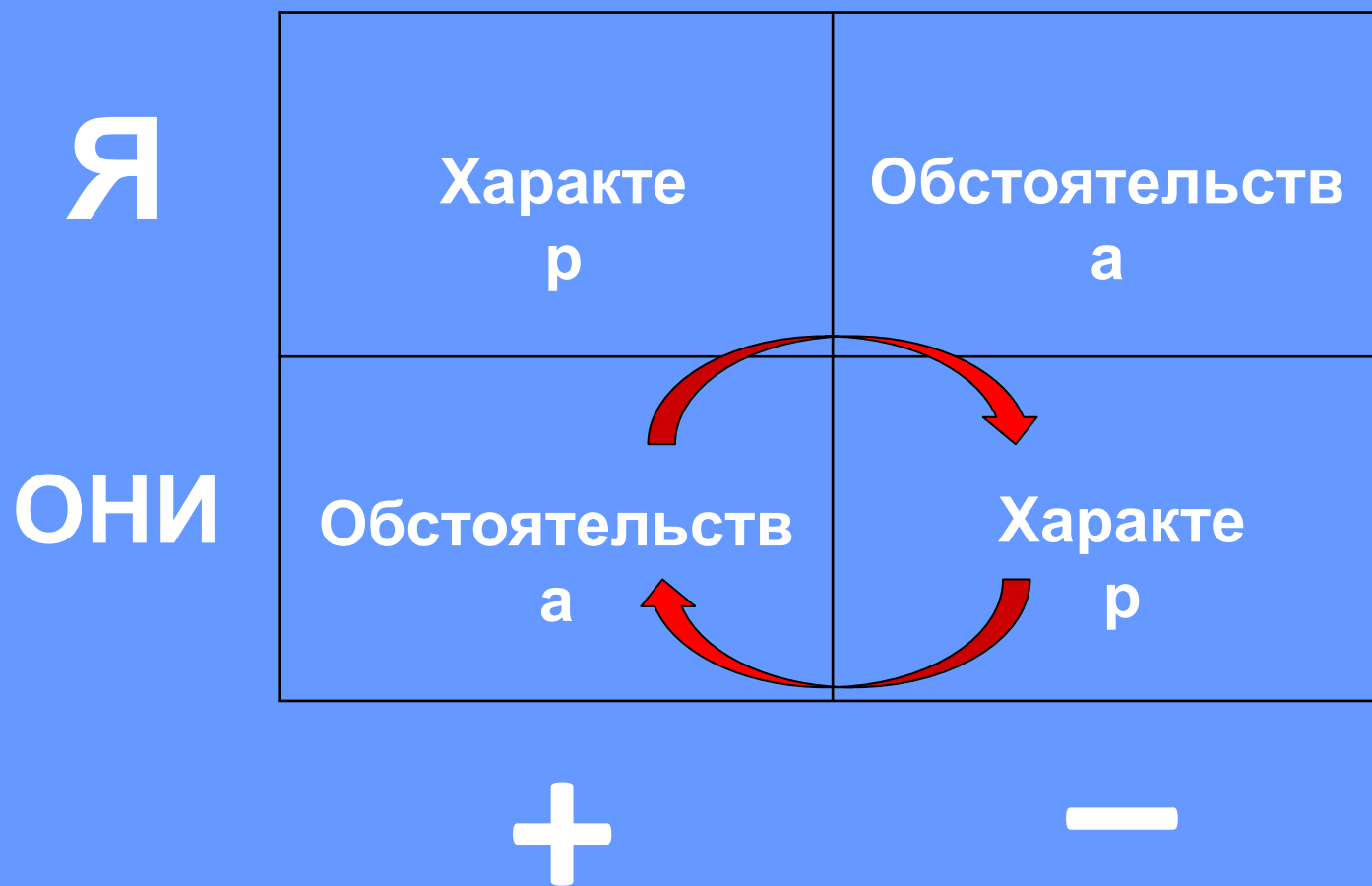
- ✓ Особенности КК при работе вверх
 - Доверие и прозрачность
 - Типы руководителей
- ✓ Отстаивание границ, как говорить нет
- ✓ Принятие решений
- ✓ Встречи 1:1
- ✓ Обсуждение зарплат и премий

Как разберем тему «1:1»

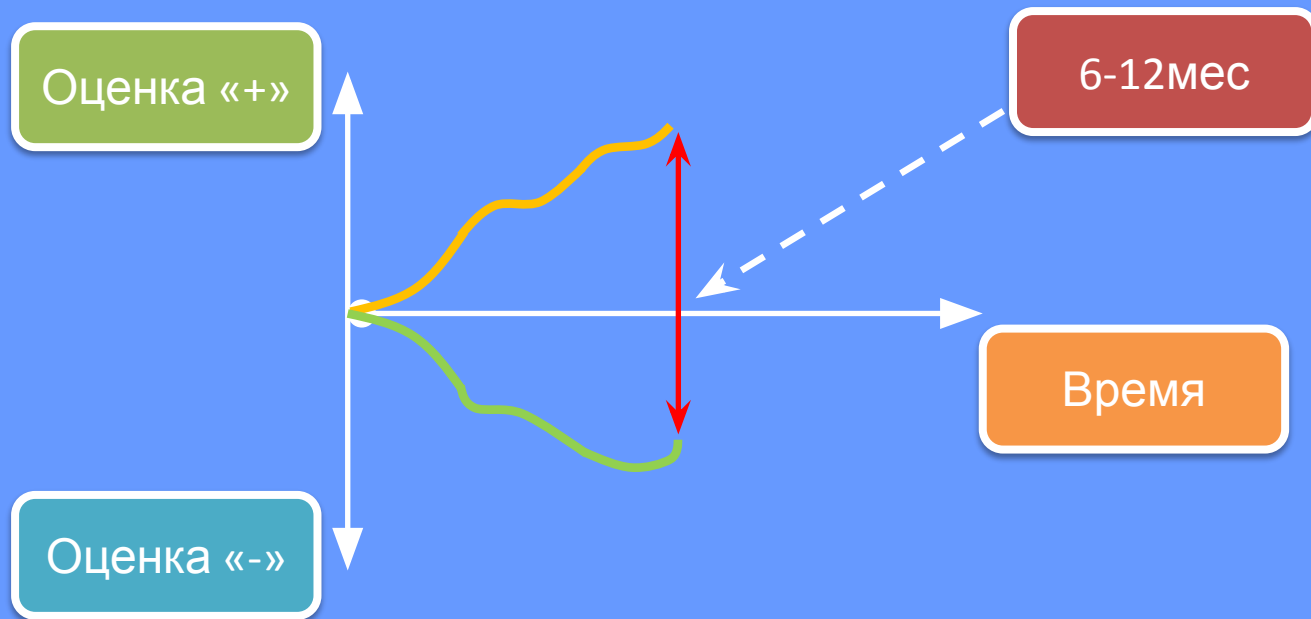
Оценка работы сотрудника:

- ✓ встречи «1:1»
- ✓ формат
- ✓ периодичность
- ✓ содержание
- ✓ особенности проведения

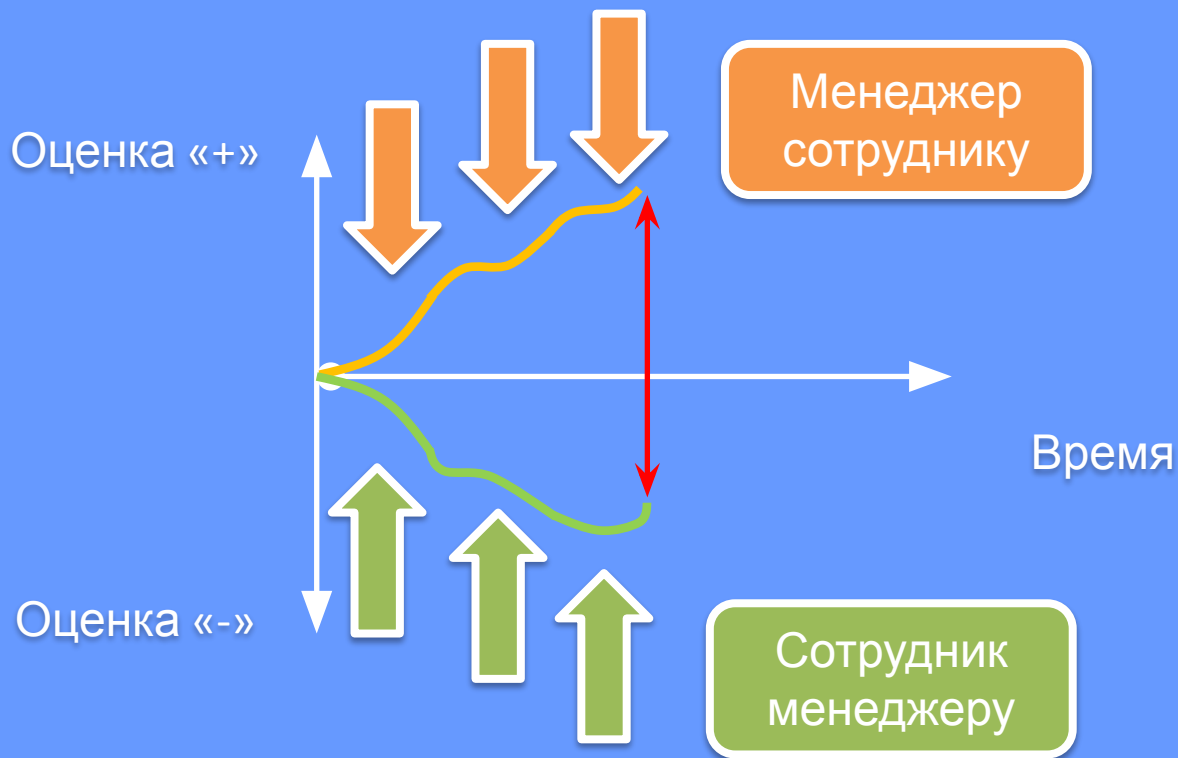
Небольшая разница в оценках



«Несправедливость»



Несправедливость и неожиданность



Горизонт оценки



Что такое встречи 1 на 1 (1:1)?

- Формальное, запланированное мероприятие с расписанием и вопросами
- Выделенное время (повторяющаяся активность), для обсуждения накопившихся вопросов о том как работается сотруднику и подчиненному и вопросов развития сотрудника в компании
- Проводится раз в 2-3 недели

Проводите ли вы регулярные (хотя бы раз в две недели) встречи один на один с каждым своим сотрудником?

нет (71.0%, 439 Votes)

да (29.0%, 177 Votes)

Total Voters: 617

**70% менеджеров
не проводят встречи 1:1!**

Доносит ли непосредственный руководитель до вас обратную связь о вашей работе?

- 47,3% Мой непосредственный руководитель не проводит со мной встречи «1-на-1» о том как я работаю, что его и компанию устраивает или не устраивает в моей работе.
- 26,1% Мой непосредственный руководитель проводит со мной встречи «1-на-1» о том как я работаю, что его и компанию устраивает или не устраивает в моей работе не реже 1 раза в месяц.
- 18,1% Мой непосредственный руководитель проводит со мной встречи «1-на-1» о том как я работаю, но ничего из обсуждаемого не имеет продолжения в виде конкретных шагов и выглядит скорее как формальность.

**70% менеджеров
не проводят встречи 1:1!**

**Менеджеры не проводят
встречи 1:1!**

ПОЧЕМУ?

Пробовали – не работает

1. Неправильная «продажа» идеи

RUS: http://habrahabr.ru/company/stratoplan/blog/230495/#comment_7802307

ENG: <https://www.manager-tools.com/system/files/documents/Sample-1-on-1-email.txt>

Василий, привет!

Я решил начать проводить с тобой (и остальными начальниками отделов) еженедельные совещания. Предлагаю называть их «междусобойчиками» или «тетатетами». Надеюсь, это поможет нам плодотворнее работать вместе. Встретаться будем на 30 минут в заранее назначенное (и обычно неизменное) время. Разговор будет личным — только ты и я. Место встречи — моё рабочее место (вопрос дополнительной приватности будем решать по мере возникновения).

Формат наших 30 минут будет всегда одним и тем же.

- Первые 10 минут — твои, то, о чём ты хочешь рассказать, о чём угодно. Твоя работа, семья, домашние животные, хобби, проблемы, карьера, наша совместная работа — что угодно. Эта часть встречи будет сосредоточена на тебе.
- Вторые 10 минут — для меня, поделиться с тобой тем, что я считаю нужным. Скорее всего, мы будем разговаривать о нашей совместной работе и конкретно твоём в ней участии, и о том, что я узнал от начальства.
- Последние 10 мин. мы поговорим о будущем — твоей карьере, обучению, развитию, возможностям, и т.д. По опыту проводивших тетатеты, первые две части обычно растягиваются до 15 минут вместо 10, поэтому мы можем и не добраться до последней части. Но это не страшно, если мы поговорим о том, что важно тебе и уделим несколько минут мне.

Очень надеюсь на твоё доверие. Если тебе просто захочется пожаловаться — жалуйся. Если я где-то облажался — скажи мне об этом. Честная и профессионально поданная информация приведёт к конструктивному диалогу. В свою очередь этот диалог позволит и тебе получить обратную связь и помочь в тех областях, которые ты пытаешься улучшить. Прошу тебя быть открытым настолько, насколько это возможно, а со временем это будет делать намного комфортнее [...]

[...] Кто-то скажет: «Мы же и так постоянно болтаем!» — и будет прав, но большая часть этих разговоров спонтанна и коротка, они обычно о каких-то конкретных вещах, и у нас не всегда получается поделиться дополнительной информацией или вдаваться в подробности. Тетатеты позволяют это сделать. Также ты можешь задаться вопросом, о чём же мы будем говорить. Из того, что я знаю об этих разговорах, следует что мы легко найдём темы для беседы. После неловких первых попыток (я тоже делаю это в первый раз), уверен, мы найдём, чем заполнить время.

Это не одноразовая акция, не будет так, чтобы мы пару раз поболтали и потом забыли. Я не пытаюсь со всеми вами разговаривать для того, чтобы скрыть разговор с одним из вас. Это просто один из способов узнать вас получше, потому что чем лучше знаем друг друга, тем легче нам с вами будет работать.

Далее привожу один из вариантов расписания тетатетов. Я уже учёл все своё занятое время, поэтому у меня со временем проблем быть не должно. Конечно, если я срочно потребуюсь Виталику или Зарнадзе, то мне придётся разговор перенести. Но если кто-то ещё потребует меня на это время, я скажу, что я занят. Короче, если у меня будет хоть малейшая возможность провести этот разговор, я его проведу.

<тут расписание>

В первые несколько недель мы постараемся утрясти процесс так, чтобы он всех устраивал. Я никогда раньше таких разговоров не проводил, поэтому в первое время может получаться не всё, но я уверен, что оно того стоит. Жду от вас пожеланий по времени проведения тетатетов. Если возникнут какие-либо пересечения в расписании, мы их разрулим.

Пробовали – не работает

**2. Начинают со своих
вопросов и не слышат
проблем**

Пробовали – не работает

3. Недостаточное внимание
человеку на встрече

Пробовали – не работает

**4. Вспоминаем о
договоренностях перед
встречей (на встрече)**

= ДЛЯ ВАС ЭТО НЕ ВАЖНО

Пробовали – не работает

**5. Не ставим в календарь,
надеясь на собственную
память**

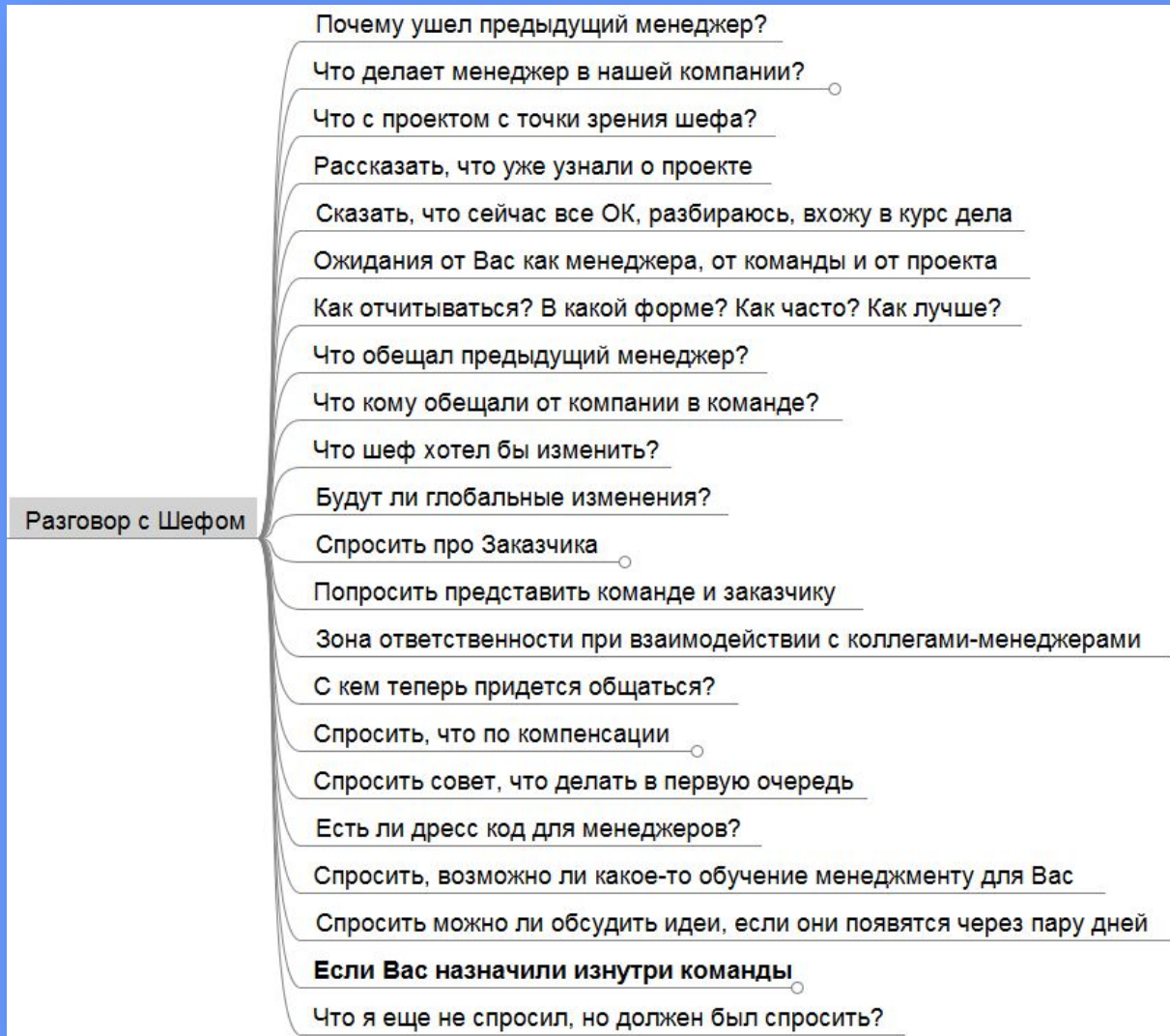
Пробовали – не работает

6. Попытка встретиться со всеми 70 людьми в подразделении

**Кроме ошибок во встречах 1:1
с сотрудниками...**

**70% людей не
встречаются 1:1 со своим
руководителем**

А начинается все с самого начала...



Доп.материалы

- 10 ошибок при встречах 1:1
 - <https://vimeo.com/113628621>
- План встреч 1:1 с начальством (разбор интеллект карты)
 - <https://vimeo.com/55924662>

Как применять «1:1» для дальнейших переговоров

1. Выписывайте мотиваторы
2. Выписывайте цели
3. Подбирайте аргументы под цели
4. Возвращайтесь к озвученному ранее
5. Если по результатам «1:1» решился важный для человека вопрос, обращайтесь к этому случаю как к «совместному успешному опыту переговоров»

Что будет дальше

- ✓ Особенности КК при работе вверх
 - Доверие и прозрачность
 - Типы руководителей
- ✓ Отстаивание границ, как говорить нет
- ✓ Принятие решений
- ✓ Встречи 1:1
- ✓ Обсуждение зарплат и премий

Как обсуждать ЗП

✓ Зарплата

- Оплата продуктивного труда сотрудника
- Средняя по рынку ЗП выплачивается за 80% задач для позиции выполняемых самостоятельно

✓ Премия

- Разовая компенсация экстра усилий сотрудника, которые привели к осязаемому для компании или проекта результату

Пересмотр зарплаты

✓ Проблема

- Сложно оценить работу сотрудников умственного труда
- Сложно оценить работу сотрудников вовлеченных в пересекающиеся задачи
- Сложно оценить работу, которая зависит от «отношения к делу»

✓ Лучшие решения

- Система грейдов
- Таблица окладов
- Аттестации с применением опросов 180 или 360

Вы столкнетесь, если

✓ Компания маленькая

- Многие сотрудники совмещают несколько ролей (при этом им не платят 2-3-4 зарплаты по рынку)
- Ручное управление и большое точечное влияние владельца

✓ Компания со слабой управленческой культурой

- Оценка вклада сотрудника не производится
- Цепочка увеличения ценности не посчитана
- HR-процессов нет или они хаотические

Что делать и не делать

✓ **Делать**

- Слушать доводы, делать пометки, записывать
- Просить время на обдумать и посоветоваться
- Обдумывать и потом идти советываться

✓ **Не делать**

- Не обещать ничего сразу
- Не обещать ничего, что не входит в вашу зону полномочий (повышение, новый проект, обучение за счет компании)
- Не давить на страх, вину, жалость
- Не пугать и не угрожать

Доп.материалы про ЗП

- ✓ Как обсуждать деньги с руководством или почему иногда останавливаются карьеры?
 - <http://blog.stratoplan.ru/salary-negotiations/>
- ✓ Как обсуждать деньги на собеседовании: стратегия переговоров для соискателя
 - <http://blog.stratoplan.ru/salary-negotiations-on-the-interview/>



СТРАТОПЛАН
ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ

www.stratoplan.ru
my.stratoplan.net

Спасибо!

Facebook.com/Stratoplan.Ru

Twitter.com/stratoplan

BLOG.stratoplan.ru

school@stratoplan.ru