

## ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ ТРЕНИНГОВ

Для того чтобы успешно справляться с ситуациями, в которых он оказывается, и достигать результатов, которых от него требуют, менеджер должен обладать определенной специфической квалификацией. В дополнение к общему образованию, которое состоит, например, в знании основ законодательства, умении читать и писать, пользоваться компьютером, водить машину, говорить на разных языках и т.п. – необходимы особые личные качества, а также знания и умения, которые позволяют «to make things happen» - сделать так, чтобы произошло то, что требуется, а не ограничиваются лишь умением «грамотно объяснить», почему этого не получилось... За 15 лет практики в Школе управления и демократии сформировался своеобразный круг тем, которые все представляются необходимыми для эффективного менеджера.

Ниже содержание этих разделов раскрывается подробнее. Звездочками\* отмечены темы, которые являются нашими оригинальными авторскими разработками. Значком~ отмечены темы, по которым по своим авторским программам работают приглашенные тренеры Школы управления и демократии – Олег Жданов, Татьяна Мазина, Валерия Устинова и др. По остальным темам тренинги проводятся на основании достаточно хорошо известных в мире и зарекомендовавших себя идей и концепций.

**Самоорганизация и поведение организмов** – это ключевой раздел, ибо менеджеру всегда приходится иметь дело с самоорганизующимися системами – другими сотрудниками, организацией в целом, партнерами по бизнесу, рынком, клиентами и т.п. . Понимание процессов самоорганизации, их предпосылок и условий – основа современного взгляда на устройство мира, развиваемого наукой синергетикой. Не понимая, почему организмы разного рода ведут себя так, как они себя ведут – менеджер не может, в каждом отдельном случае, адекватно оценить ситуацию и выбрать эффективные способы действий. Этот раздел включает в себя:

- **Основные понятия теории систем** (целостность, эмерджентность, структуры, субструктуры)
- **Основные идеи синергетики** (хаос, когерентность, самоорганизация, управляющие параметры, параметры порядка)
- **Основные механизмы поведения организмов\*** (гомеостат, стереотипное поведение, рациональное поведение, эмоциональное поведение, инновационное поведение).

В результате знакомства с основными идеями раздела участники тренинга обычно по иному начинают смотреть на ситуацию в своей организации, происходит переоценка причин и следствий (например, появляется понимание, что определенные типы организационных структур генерируют определенные характерные формы поведения сотрудников, что так как делалось всегда и «все было хорошо» – не обязательно

оптимально, и т.п.). Процессы самоорганизации, как на уровне индивидов, так и на уровне групп, предприятий или городов – имеют место быть в любом случае. Увидеть их и признать их существование – это первый шаг в переходе от безнадежных попыток «руководить» самоорганизующимися образованиями, к гораздо более перспективным усилиям по «созданию предпосылок», чтобы эти образования вели себя так, как надо.

Этот раздел занимает обычно около 4 часов, он всегда включается в программу при первой встрече с аудиторией, поскольку все остальное развивается на его основе.

**Решение проблем** – это основной раздел любой содержательной программы по менеджменту. Там, где нет проблем, не нужно и менеджеров – хватит гораздо более дешевых технических исполнителей. Это не только самая важная, но и самая трудная тема. Основную трудность представляет обычно диагноз проблем – понимание того, какие ключевые из поддающихся изменению факторы являются в каждом конкретном случае «корнем зла». Как ни парадоксально – многие руководители тратят время на то чтобы «биться головой о стенку», пытаясь изменить то, чего изменить они все равно не могут, или «бить по хвостам», занимаясь следствиями вместо причин. Делать только то, что надо, и так как надо – очень простая теоретическая формула, и очень трудный практический навык. Раздел включает в себя:

- **Диагноз проблем\*** (определение объекта и субъекта менеджмента, установление проблемной ситуации, выделение управляемых факторов, выбор стратегии разрешения проблемной ситуации, анализ причинно-следственных связей, формулировка проблемы или проблем)

- **Выбор рациональных решений\*** (определение потенциальных целей, определение возможных траекторий их достижения, политика, выбор рациональной траектории и постановка актуальной цели)

- **Планирование действий** (анализ поля сил, анализ ключевых фигур, составление списка задач и заданий, оптимизация последовательности работ, составление графиков PERT и ленточных диаграмм Ганта)

- **Управление проектами** (обоснование идеи проекта, разработка паспорта и бюджета проекта, назначение ответственного менеджера и создание команды, заключение договоров, планирование работ, контроль за ходом выполнения работ и за развитием ситуации, перепланирование и уточнение промежуточных целей, оценка выполнения проекта и результатов от выполнения проекта)

Проработка первых двух тем раздела занимает обычно около 3-х дней. Последние две темы занимают от 1-го до 2-х дней, в зависимости от наполнения конкретными заданиями.

**Управление процессами информационного взаимодействия** – следующий важный для менеджера раздел, ибо ни каждый менеджер в отдельности, ни менеджмент

организации в целом ничем другим, кроме получения, использования, переработки, генерации и передачи данных (которые используются для информирования или дезинформирования) не занимается. Поэтому эффективность процессов информационного взаимодействия (между сотрудниками, между подразделениями, с партнерами и клиентами, с обществом и т.п.) – важная предпосылка эффективности всей деятельности организации. Основные темы раздела:

- **Природа информации\*** (сигналы, данные, процессы информирования, языки и мета-языки, количественные и качественные оценки информационных процессов, использование вычислительной техники)

- **Невербальная коммуникация** (каналы коммуникации, язык жестов)

- **Преодоление барьеров понимания\*** (эмоциональная идея и мысль, различия языков и тезаурусов, установка, коммуникация, помехи, параллельные сигналы, декодирование, понимание)

- **Активное слушание** (контроль процесса, поддержание внимания, вопросы, обратная связь, пейсинг)

- **Убедительная коммуникация \*~** (основные факторы, определяющие поведение другого человека и возможность влиять на них, когда нужна убедительная коммуникация, в чем можно «убедить», подготовка логического содержания убедительной речи, поведение во время разговора)

- **Разработка содержания рекламы\*** (отличие рекламы от объявления, целевой сегмент и его проблемы, альтернативные варианты их решения, рациональность предлагаемого варианта, способы коммуникации рекламного сообщения)

- **Коллективное обсуждение** (подготовка и ведение собраний и совещаний)

Каждая из тем раздела занимает приблизительно 2-4 часа, кроме убедительной коммуникации, которая требует минимум полного дня работы (включая видеотренинг).

**Обеспечение кооперации** – является предпосылкой получения так называемого эффекта «синергии», или «кооперативного эффекта», в результате которого важные параметры деятельности могут изменяться на порядки. Тот, кто не может обеспечить большего, чем у конкурентов, уровня согласования действий между сотрудниками организации, между организацией и ее клиентами, партнерами по бизнесу, властями и т.п. – обречен на провал. Когда такой провал имеет место быть – нетрудно найти «виноватых» среди тех, которые почему то вели себя так, как им было выгодно, а не так, как мы хотели... Но это не помогает. Помогает умение наладить сотрудничество на всех уровнях, что включает в себя:

- **Формы и уровни кооперации\*** (основы теории игр, предпосылки и механизмы кооперативного поведения, уровни кооперации – от «войны» до «коммуны»)

- **Поиск взаимовыгодных ситуаций\*** (анализ чужих проблем и поиск для них решений, которые были бы выгодны также и нам)

- **Подготовка к ведению переговоров\*** (партнеры по переговорам, сбор информации, поиск вариантов взаимовыгодных решений, разработка сценариев переговоров, постановка цели и разработка плана действий, условия «выхода из игры», оценка результатов переговоров)
- **Поведение в переговорах** (краткое обобщение основных навыков из раздела «Управление процессами информационного взаимодействия», плюс учет культурных различий, плюс владение собой в психологически сложных ситуациях)
- **Природа организационных конфликтов\*** (конфликты в организациях как следствие организационных решений, культуры, системы мотивации, методов подбора персонала и т.п.)
- **Разрешение межличностных конфликтов** (анализ причин конфликта, устранение причин конфликта, устранение возможности конфликта)
- **Разрешение межгрупповых конфликтов** (природа межгрупповых конфликтов, решение организационных конфликтов, решение конфликтов социально-психологической природы, метод «зеркало»)

**Развитие отношений внутри организации** – это то, чем, по нашему мнению, должен заниматься современный менеджер, вместо традиционного «управления персоналом». Основное содержание работы все больше превращается из легко наблюдаемого физического процесса (копает или не копает, сколько выточил деталей, как положил плитку и т.п.) в трудно наблюдаемый извне интеллектуальный процесс (думал или не думал, как подготовился к переговорам, и вообще – чем сотрудник занимается в настоящий момент – работает или просто сидит у компьютера?). Эффективность этого процесса определяются уже не тем, как долго сотрудники сидят на работе за ту же зарплату или как сильно при этом потеют, а способами и качеством их взаимодействия друг с другом – как по вертикали (все менее значимо), так и по горизонтали (все важнее). В этих условиях менеджер должен суметь создать организационную среду, в которой сотрудники хотели бы и могли бы делать то, что требуется для пользы дела, прилагая при этом максимум индивидуальных усилий для достижения наилучших результатов команд. Старые методы (должностные инструкции, приказы, контроль исполнения, наказания, премии и т.п.) в современных условиях, когда зачастую невозможно заранее предсказать и расписать, кто и что обязан делать, уступают место новым, когда достаточно договориться, кто и за что конкретно отвечает – а делают все то, что в каждый данный момент требуется для организации и стараются сделать это наиболее оптимальным способом. Темы раздела отражают как достаточно традиционные навыки руководителя, так и самые современные идеи:

- **Психологические особенности личности** (врожденные и приобретенные психологические различия и их влияние на способность выполнять ту или иную работу, классификация по способам восприятия опыта и обучения, классификация Юнга,

классификация по склонности выполнять ту или иную роль в группе, сочетание психологических типов, приобретенные моральные императивы и культурные различия)

- **Отношения власти и влияния** (применение власти и лидерство, источники влияния людей друг на друга, злоупотребление влиянием, роль формального подчинения, управление отношениями власти и влияния в организации)

- **Стили управления** (склонность руководителей к определенным стилям управления, склонности подчиненных быть управляемыми так или иначе, требования ситуации, выбор адекватного стиля взаимоотношений с подчиненными)

- **Мотивация сотрудников\*** (миф о нежелании людей хорошо работать, миф о деньгах как эффективном инструменте мотивации сотрудников, различие в иерархиях потребностей людей и уровне удовлетворения отдельных потребностей, необходимость индивидуального подхода к мотивации, ограниченность мотивации на уровне «низших» потребностей, перспективы мотивации высших социальных и психологических потребностей, способы демотивации)

- **Организация управления по процессам** (органические пороки и проблемы функционального управления, предпосылки и способы организации управления по процессам)

- **Создание и развитие команд** (что такое «команда», организационные предпосылки создание команд, формирование команд, развитие команд от «рабочих групп» до «высокоэффективных самоорганизующихся рабочих команд» (HPSMWT))

- **Уполномочивание персонала** (связь мотивации с ответственностью и полномочиями, создание организационных предпосылок для предоставления больших полномочий персоналу в решении возникающих проблем, изменение установок)

- **Развитие организационной культуры\*** (определение и значение организационной или корпоративной культуры, конвенциональные нормы, само-собой разумеющиеся вещи, моральные императивы, способы формирования и корректировки культуры организации) Создание положительного эмоционального климата (роль стресса в снижении продуктивности интеллектуальной деятельности, причины непродуктивных стрессов в организации и способы их устранения, эмоциональная интеллигентность)

- **Создание положительного эмоционального климата** (роль стресса в снижении продуктивности интеллектуальной деятельности, причины непродуктивных стрессов в организации и способы их устранения, эмоциональная интеллигентность)

- **Создание самообучающейся организации** (создание условий предпосылок взаимодействия сотрудников в создании, наращивании и использовании общего поля знания)

Каждая из тем раздела требует для проработки от 2 до 8 часов, в зависимости от задач тренинга.

**Обеспечение качества продукции и услуг** – это то, ради чего нужен менеджмент в организации. По большому счету – качество включает в себя и требование делать именно то, что нужно клиенту (зачем мы ему иначе нужны?) и требование делать это наиболее эффективным образом, при минимальных возможных затратах (что достигается при минимальном числе ошибок и проколов). Другими словами – делать то, что надо, и так, как надо. Чего же больше? Качество продукции и услуг зависит абсолютно от всех аспектов деятельности организации, оно таково, какова организация и реально достижимо только тогда, когда организация становится во всех отношениях если не совершенной, то достаточно близкой к этому (ближе, чем конкуренты...). В разделе рассматриваются темы:

- **Создание предпосылок для успеха на рынке\*** (привлечение клиентов, удовлетворение клиентов, удержание клиентов, конкуренция предприятия с собой, с другими изготовителями такого же продукта, с изготовителями других продуктов для решения тех же самых проблем клиентов, на межотраслевом уровне)
- **Обслуживание клиентов** (качество услуг, клиентов, организация обслуживания клиентов, отношение к жалобам, поведение с недовольным клиентом)
- **Обеспечение качества** (понимание качества, история подходов к обеспечению качества, факторы, влияющие на качество, стандарты систем менеджмента качества, обеспечение качества во всем)
- **Стандарты группы ISO 9000** (состав и предназначение группы стандартов, стандарты ISO 9000 и ISO 9004, способы и порядок разработки систем менеджмента качества, подготовка предприятия к внедрению и внедрение, сертификация).

**Развитие личностных характеристик руководителя** становится одним из условий выживания организации. В современном мире конкурентоспособность предприятия определяется людьми, которые там работают, и которые способны или нет придумывать и внедрять инновации в продуктах, технологиях, способах организации работы и т.п. Если таких людей нет – нет и шансов на успех. А эти люди, обычно талантливые и знающие себе цену, работают только там, где они хотят работать. Если первый руководитель организации не вызывает у них уважения, как личность – они уходят. С другой стороны – быть на высоте положения становится все труднее – темпы, стрессы, капризы рынка, акционеров и сотрудников – нужно хорошее здоровье и исключительное умение владеть собой в любой ситуации. Некоторые из тем раздела:

- **Тайм-менеджмент\*** (что такое «время», заблуждения о времени, куда девается время, почему мы делаем то, что делаем, важность и срочность, постановка целей, планирование по приоритетам, устранение прерываний и т.д.)
- **Управление стрессом** (природа стресса, методы снятия стресса, способы обеспечения стрессоустойчивости, эффективное восстановление работоспособности)

- **Развитие внимания и памяти** (эффективная работа с разнообразной информацией, быстрое запоминание больших объемов информации на любой срок, развитие способности концентрации и распределения внимания)
- **Навыки презентации** \*~ (логическая подготовка презентации, подготовка материалов, психологическая подготовка, снятие напряжения, контроль своего состояния и невербальных сигналов, владение голосом, осанка)
- **Поведение в психологически сложных ситуациях**~ (как говорить «нет», как сообщать неприятные вещи, как обращаться с агрессивным или с пьяным человеком, и т.п.)

**Стратегическое управление** – это управление процессом развития организации, изменения ситуации в организации и вокруг организации. Эта ситуация, как и сама организация, не стоит на месте в любом случае. Альтернативы процессу изменений нет. Но есть альтернатива, состоящая в том, чтобы либо пустить этот процесс на самотек, либо пытаться управлять им настолько, насколько позволяют обстоятельства. Стратегический менеджмент характеризуется в первую очередь объектом управления – это сама организация. Временной горизонт может быть от нескольких лет до нескольких минут. Если менеджер не обладает необходимым пониманием и навыками в управлении таким процессом в условиях турбулентной экономики – ему остается быть только заложником того, что «так уж вышло». Раздел включает в себя следующие темы:

- **Разработка продукта и расширение зон реализации** (возможности предприятия и их использование, пересечение спроса и предложения, потребностей и возможностей, зоны ценовой конкуренции, перспективные продукты и т.п.)
- **Создание и поддержание исключительной компетенции** (конкурентные преимущества и исключительные компетенции, значение исключительной компетенции, условия ее использования, необходимость ре-инвестиций)
- **Выбор места на рынке** (выбор целевых сегментов, оценка конкурентного окружения, оценка сочетания продуктов и клиентов, выбор стратегии продвижения, оценка необходимых технических и организационных изменений)
- **Развитие организации** (структуры, процедуры, суб-подрядчики и стратегические партнеры)
- **Стратегическое управление** (оценка ситуации в отношении организации, креодогенный ландшафт, бифуркации, видение желаемого будущего, альтернативные сценарии развития, разработка стратегического плана, управление процессом изменений, оценка результатов).