



Программа авторского онлайн-курса
Александра Фридмана
“Управление выбором подчинённых:
как заложить основу для правильной
корпоративной культуры”

Онлайн-школа
Premium Management

Лекция 1 «Как и зачем управлять мышлением подчинённых»

Проблема: при выполнении интеллектуальной работы делегировать задания на уровне «инструкций» просто нет смысла. Также невозможно, да и неправильно назначать избыточное количество «точек контроля». Получается, что подчинённые постоянно находятся в позиции выбора – что и как делать в неоговорённых заранее ситуациях. У нас есть компетенция «координирование», но мы не можем постоянно диспетчировать работу сотрудников. Как быть?

Содержание части 1:

О некоторых функциях власти, или за что отвечает руководитель;
«Бытие – сознание» и о необходимости комплексного воздействия на подчинённого;
Роль парадигм в системе корпоративного управления.

Лекция 2 «Что должна понимать принимающая сторона: как вести себя при получении задания»

Проблема: подчинённый, как правило, не стремится работать плохо. Более того, активное желание нанести ущерб компании встречается крайне редко. Помните: подчинённый всегда действует логично. Но, скорее всего, и Вы, и они по-разному понимаете «как правильно». И начинается «разброс» уже в процессе делегирования.

Содержание части 2:

На что и почему руководитель «толкает» подчинённого из лучших побуждений;
К чему приводит подспудная идея «я грузу – они работают»;
Как уменьшить вредную скорость и повысить полезную точность выполнения.

Лекция 3 «О стандартах выполнения делегированной работы»

Проблема: допустим, Вы правильно делегировали задание. Но в итоге сделано не то, что оговаривалось. Или не так, почти так, не совсем так.... Возможно чуть позже, чем оговаривалось. Как быть? Сотрудник очевидно не бездельничал, более того – старался... Правда от этого не намного легче. А руководитель затрудняется в выборе реакции....

Содержание части 3:

О «двух статусах» исполнения поручения;
Как руководитель, в стремлении к лучшему, девальвирует стандарты выполнения;
Как научиться отличать случайность от злого умысла в действиях подчинённого.

Лекция 4 «Творчество VS исполнительность»

Проблема: сотрудникам не хочется быть «простыми исполнителями». Более того, многие считают, что в любой работе необходимы инициатива и творческий подход. Но такие стереотипы приводят не только и не столько к великолепным результатам, но и к банальному искажению параметров делегированного задания. И руководитель не знает, как реагировать на «да, мы договаривались, но – я подумал, что....». Ведь подчинённый «хотел, как лучше»...

Содержание части 4:

«Всё, что не запрещено – разрешено» – подводные камни расхожего правила;
Исключаем самоуправство и выращиваем инициативу;
Как быть, если «нарушение – во благо».

Лекция 5 «Уместно ли призывать к подвигу, и к чему это может привести»

Проблема: руководителю менее всего хочется слушать жалобы подчинённых на всевозможные сложности, которые, увы, постоянно возникают в процессе выполнения ими своих обязанностей и делегированных поручений. «Это – бизнес!», «Кому сейчас легко?», «Это твоя работа!», «Я плачу тебе за результаты», «Делай, что хочешь, но чтобы было сделано!»... Зачастую такими и похожими по смыслу фразами мы стараемся «отбить» попытки подчинённого свалить на нас ответственность за результат. Но к чему может привести такой подход, и есть ли иной выход?

Содержание части 5:

Как получить результат вместо рассказа о «борьбе с трудностями»;

Диагностика - отделяем «агнцев» от «козлиц»;

Руководитель/подчинённый - распределяем права, обязанности и ответственность.

Лекция 6 «Как приучить подчинённых к ответственности?»

Проблема: сотрудники склонны к формированию «обезьян» и стремятся по возможности переложить свою ответственность на руководителя. Стоит ли возмущаться этим фактом? Нет. Это, что называется, биологически естественная модель поведения. Поэтому одни лишь запреты не подействуют, руководитель должен показать подчинённым уместную и единственно правильную модель поведения. Это поможет сотрудникам направить свою энергию в нужном направлении.

Содержание части 6:

Не приходи с проблемой, приноси решение – от лозунга к алгоритму;

Как научить сотрудников разрабатывать оптимальные решения;

Как и в чём «правота» сотрудника мешает конструктивному диалогу с руководителем.

Лекция 7 «Задание выполнено – что дальше?»

Проблема: отсутствие чётких договорённостей в формате «что – как» создаёт своеобразный исполнительский вакуум – подчинённый должен сам выбрать форму взаимодействия с руководителем. С одной стороны, руководитель никак не должен писать «инструкцию для слабоумного», с другой – точно понимать, что нужно закрепить на постоянной, вне зависимости от поручения, основе. Грань весьма тонкая? Да. Но мы попробуем её прорисовать.

Содержание части 7:

Как исключить «полномочия по умолчанию», и «замкнуть» выполнение поручения;

Как минимизировать «люфты» при выполнении поручений;

«Я был не согласен с...» - как исключить неуместную демагогию.

Лекция 8 «Как внедрить в структуру ключевые парадигмы?»

Проблема: ну, допустим, руководитель проникся... Но – как сделать так, чтобы ключевые парадигмы стали нормой жизни? Ведь не секрет, что многие технологии в итоге не внедряются, а остаются на уровне всего лишь «благих наставлений». А используются лишь теми, кто и так работает достойно, да и то – в начале. Ибо положительная модель поведения подвергается постоянной «эрозии» со стороны существующей культуры.

Содержание части 8:

С чего начинать «новую жизнь»;

Методы «каскадирования» технологии в структуру;
До какого уровня и в какие сроки нужно внедрять технологию.