



## Авторская программа Александра Фридмана «Ното Boss: Человек Управляющий»

Для системного развития управленческой квалификации  
руководителей

**2022 год: 5 курсов, 17 семинаров**

**Примечание:** при корпоративном обучении программы могут проводиться в режиме тренингов, с практической отработкой изученных методов управления. В этом случае: время каждого семинара удваивается, а обсуждение содержания кейсов требует отдельных переговоров с Заказчиком.

Внимание: все семинары являются абсолютно самостоятельными, и слушатели могут их посещать с любого «номера» курса и семинара, посещение предшествующих по нумерации не является обязательным к пониманию выбранной программы.



## Курс №1

### **«Execution: регулярный менеджмент для рациональных руководителей»**

*От «сакральности» к системе: технологии внедрения профессиональной эксплуатации подчинённых*

**3 семинара x 8 академических часов**

**Почему точность управления теряется с ростом бизнеса?** «Первое лицо» не может – да и не должно – быть везде. Кого можно по праву считать профессионалом? Только того, кто твёрдо знает, какой набор «инструментов» обеспечивает постановку и выполнение задач. И умеет их осознанно применять для получения нужных результатов. А вы знаете? Большим грузовиком нельзя управлять как велосипедом. **Получаем: систему управления, которая даёт точное достижение запланированных целей, снижает персонализированность и обеспечивает управляемый рост бизнеса за счёт повышения управленческой квалификации.**

#### Семинар №1.1: первый семинар первого курса

##### **«Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчинённых»**

*Технологии регулярного менеджмента: основа, ключевые принципы, векторы и последовательность внедрения*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**,  
Руководители отделов: **можно, если нужно;**

**Вы или Вас?** Третьей позиции не предусмотрено. Если не управляете Вы, то управляют Вами. Для достижения своих целей руководитель должен использовать труд подчинённых. **Получаем: «карту менеджмента», принципы регулярного менеджмента, основы технологии Execution, методы профессиональной эксплуатации подчинённых и конвертацию своего опыта в чёткую систему координат.**

**1 день, 8 академических часов;**

#### Семинар №1.2: второй семинар первого курса

##### **«Власть и субординация: основа для профессиональной эксплуатации»**

*Технологии укрепления, точной настройки и применения в управлении сотрудниками*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**,  
Руководители отделов: **можно, если нужно;**

**Материальна ли власть?** Если «поле власти» слабое, то часть «инструментов» управления не будет работать вообще, другие же будут перегружены. Властью – априори – обладает каждый руководитель, но многие ли умеют ей пользоваться? Прочная власть необходима для обеспечения точности управления. Стоит ли полагаться только на природные способности?

**Получаем: методики настройки и укрепления «поля власти».**

**1 день, 8 академических часов;**



### Семинар №1.3: третий семинар первого курса

#### **«Управление выбором сотрудников:**

как заложить основу для правильной корпоративной культуры»

*Технологии синхронизации принципов «добра/зла» и норм поведения*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**, Руководители отделов: **ДА**;

**Что такое – хорошо, а что такое - плохо?** Мы часто недовольны тем, как подчинённые действуют в рабочих ситуациях. Как избежать малосодержательных дискуссий и ограничить выбор сущностей? Научить подчинённых правильно мыслить. **Получаем: единую «аксиоматическую базу» по ключевым рабочим вопросам, уменьшение нагрузки на компетенцию «контроль» без снижения качества работы.**

**1 день, 8 академических часов;**

---

### Курс №2

**«Хаос-менеджмент: эффективное управление в условиях неопределённости»**

**3 семинара x 8 академических часов**

**Как выбраться из трясины хаоса?** Мы не работаем, а сражаемся. Руководитель похож на мясорубку и упорно пытается перемолоть всё, что падает снаружи. Кажется, что слишком много работы и слишком мало времени. «Заедает текучка», «не доходят руки» сделать действительно важные дела и обдумать перспективные проекты. Делает ли нас успех более счастливыми? А успеваем ли мы жить? Или – работа затягивает?

**Получаем: комплексную систему, которая обеспечит комфортное и эффективное управление временем, собой, целями, приоритетами, информацией, контактами и работой подчинённых.**

### Семинар №2.1: первый семинар второго курса

**«Точно» вместо «Срочно»:** от ежедневных подвигов к эффективному бездействию

*Технологии эффективной самоорганизации, работы с информацией, профилактики выгорания, управления вниманием, разработки решений и получения максимального удовольствия от работы*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**, Руководители отделов: **можно, если нужно;**

**Почему работа так похожа на подвиг?** Мы постоянно спешим и боимся «не успеть» и «упустить». Стресс - постоянный спутник руководителя. Важные дела размывает «текучка». Планы не выполняются, но всегда есть «объективные» причины. Босс – источник хаоса, что на руку подчинённым. **Получаем: ответы на вопрос «почему так?», методики уменьшения стресса, управления собой и работой подчинённых.**

**1 день, 8 академических часов;**



### Семинар №2.2: второй семинар второго курса

**«Вы или ХАОС: профессиональное планирование для регулярного менеджмента»**  
*Технология управленческого планирования: эффективное распределение времени и других ресурсов, основа для выполнения дел и поручений, управление информацией и взаимодействием (встречи-телефон-почта)*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**, Руководители отделов: **ДА**;

**Можно ли стать хозяином своего времени?** И как быть, если его не хватает на... управление? Парадокс? Увы - реальность. Как учесть непредвиденное? Что делать самому, что поручить подчинённым, а на что и не вовсе не обращать внимания?

**Получаем: ответ на вопрос «Что делать»: инструменты и систему эффективного управления временем, делами и оптимальной организации рабочего процесса.**

**1 день, 8 академических часов;**

### Семинар №2.3: третий семинар второго курса

**«Корпоративные хронофаги: найти и обезвредить»**  
*Технология перепрошивки «хаотичной» корпоративной культуры, «мягкого» изменения своих управленческих привычек и методов работы сотрудников*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**;  
Руководители отделов: **можно, если нужно**;

**Почему даже после обучения и мы и подчинённые ничего не меняем в своей работе?** А подчинённые доказывают, что ничего изменить нельзя и в теории то всё хорошо, а в жизни всё по-другому? Мы не можем вылезти из колеи привычек и поэтому оправдываем себя: мы, мол, для этого не созданы, в нашем бизнесе-городе-стране это работать не может и т.п.

**Получаем: технологии планового изменения своих и чужих привычек.**

**1 день, 8 академических часов;**

---

### Курс №3

#### **«Управление поступками подчинённых»**

*Как получать нужные результаты вместо убедительных объяснений*

**4 семинара x 8 академических часов**

**Что такое «Результат «по – русски»?** Прекрасная идея, бешеная работа, отсутствие результата и убедительные объяснения. Такое определение придумали иностранцы, работающие в России. Немного обидно? Несправедливо? Но часто бывает так, что абсолютно правильные замыслы и планы воплощаются в нечто. Естественно, руководители недовольны и предъявляют претензии подчинённым. Те не готовы принять на себя вину, ибо не числят за собой греха безделья. Они же работали, и – с их точки зрения – старательно. Результата нет? Значит, и невозможен. Какие претензии?

**Получаем: четыре управленческие компетенции для управления «бытиём», во многом определяющим результаты и правильную конфигурацию «сознания» подчинённых.**



Семинар №3.1: Первый семинар третьего курса

«Делегирование: результат руками сотрудников»

*Технология эффективной передачи заданий для качественного выполнения*

**Употреблять: Собственники: ДА, Первые Лица: ДА, ТОПы: ДА, Руководители отделов: ДА;**

**Вы довольны работой подчинённых?** Если не совсем, то, скорее всего, виноваты не столько они, сколько неправильное делегирование. Правильность применения именно этой компетенции на 80% определяет продуктивность сотрудников. **Получаем: больше свободного времени, повышение точности управления, нейтрализацию «обезьян», эффективный рост производительности, минимизацию сопротивления.**

**1 день, 8 академических часов;**

Семинар №3.2: второй семинар третьего курса

«Контроль и координирование: как обеспечить выполнение делегированных заданий»

*Без вреда для сотрудников, с пользой для компании –*

*технологии эффективного сопровождения исполнения обязанностей и поручений*

**Употреблять: Собственники: ДА, Первые Лица: ДА, ТОПы: ДА, Руководители отделов: ДА;**

**Всегда ли делегированная работа выполняется как должно?** Видимо, нет, иначе бы не возник апокриф: «Хочешь, чтобы работа была сделана хорошо? Сделай её сам». Причина может быть и в неправильном контроле. Где баланс между паранойей и попустительством? **Получаем: меньше ошибок, порядок, укрепление исполнительской дисциплины, больший повышение ответственности подчинённых.**

**1 день, 8 академических часов;**

Семинар №3.3: третий семинар третьего курса

«Регламентирование: как оптимизировать рабочие процессы»

*Технология разработки и внедрения работающих правил*

**Употреблять: Собственники: можно, если нужно, Первые Лица: ДА, ТОПы: ДА, Руководители отделов: ДА;**

**Почему регламенты «не работают»?** Именно на эту особенность часто сетуют руководители. Не умея использовать регламенты в качестве "усилителей" и "арматуры", вы рискуете погрязнуть в текучке, ценных указаниях инструктивного уровня и сверхплотном контроле. **Получаем: методы уместной стандартизации процессов и вовлечение подчинённых в процесс регламентации.**

**1 день, 8 академических часов**



Семинар №3.4: четвертый семинар третьего курса

**«Управление работой группы: совещания, сессии, мозговые штурмы»**

*Технологии для получения максимальной отдачи*

*от потенциала собранных вместе сотрудников*

**Употреблять:** Собственники: **можно, если нужно**. Первые Лица: **ДА**. ТОПы: **ДА**.

Руководители отделов: **ДА**;

**Почему многие совещания проходят в режиме «ППР» (посидели – поговорили – разошлись)?** Действительно, если мы собрали 8 человек, на совещание в 1 час, то мы рискуем потерять 9 рабочих часов. Как быть? Избегать совещаний и общаться по почте, ERP – системам и мессенджерам? Но сотрудники обладают мощным потенциалом, которым нужно уметь пользоваться. Вместо потерь времени – синергичные результаты для вас и компании. **Получаем: технологии для эффективной групповой работы.**

**1 день, 8 академических часов**

---

Курс №4

**«Оперативное лидерство: управляй или подчиняйся»**

*Технологии влияния на мышление подчинённых*

**4 семинара, 40 академических часов**

**Что такое «лидерство»?** У термина множество трактовок и при его использовании каждый подразумевает что-то своё. Я предлагаю понимать «лидерство» как умение оказывать влияние на мышление и – через него – на действия подчинённых без прямого применения служебных полномочий. Личность на личность. Определение «оперативное» - чтобы не смешивать компетенцию для управления текущей работой с более глобальными задачами: осмысление перспективы, выдвижение мотивирующих целей, формирование корпоративной культуры, и т.п.

**Получаем: технологии управления мышлением подчинённых и структурируем опыт.**

Семинар №4.1: первый семинар четвёртого курса

**«Босс-камертон: развитие авторитета лидера»**

*Технология «завоевания сердец» для оптимизации*

*управленческих издержек*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**,

Руководители отделов: **если нужно**;

**Всё течёт сверху вниз: и дерьмо, и энергия!** Для того чтобы подчинённые вели себя «правильно», не менее «правильно» должен себя вести сам руководитель. Ничего так не отвращает людей от соблюдения правил, как желание руководителя оставить себе право на повсеместные исключения. **Получаем: технологии для развития авторитета, управления его «интонацией» и формирования более легитимной власти.**

**1 день, 8 академических часов;**



#### Семинар №4.2: второй семинар четвёртого курса

**«Между «Ангелом» и «Чёртом»: как откалибровать свой лидерский стиль»**

*Технологии для формирования ответственности подчинённых*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**,  
Руководители отделов: **можно, если нужно**;

**Как формируется наш лидерский стиль?** Мы успешны благодаря своим сильным сторонам, которые и пускаем в ход для получения результатов. Проблема в том, что наш естественный стиль в одних ситуациях эффективен, в других же – нет. На какой-то момент мы не можем получить лучшие результаты, так как нам мешает наш же любимый, привычный стиль управления. Но то, чем не управляете вы, управляют другие. В итоге страдает вами могут манипулировать и страдает дело.

**Получаем: технологии для осознанной регуляции стиля управления и повышения ответственности подчинённых. 1 день, 8 академических часов;**

#### Семинар №4.3: третий семинар четвёртого курса

**«Как влиять на других, сохраняя себя: эмоциональная эластичность лидера»**

*Технология управления своими и чужими эмоциями*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**,  
Руководители отделов: **ДА**;

**Нужно ли управлять эмоциями?** Эмоции в бизнесе неизбежны. Всегда ли из нужно проявлять? Как быть, если возникает стресс? Как сохранить эмоциональную устойчивость в сложных ситуациях? Что делать с эмоциями подчинённых: реагировать или игнорировать? Или – смотря, как и когда? Мы управляем людьми, поэтому лидеру нужно уметь обходиться со своими и чужими эмоциями, при этом сохраняя себя и выбранное направление движения. **Получаем: влияние на мышление подчинённых – через эмоции лидера и, конечно, его умение этими эмоциями управлять.**

**1 день, 8 академических часов;**

#### Семинар №4.4: четвёртый семинар четвёртого курса

**«Искусство кнута и пряника»**

*Технологии моральных поощрений и наказаний подчинённых*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**,  
Руководители отделов: **можно, если нужно**;

**Как сделать так, чтобы «все работали хорошо»?** В том числе: уметь поощрять и наказывать. Вопреки стереотипам: **моральные** поощрения и наказания играют более значимую роль для профессиональной эксплуатации подчинённых. Увы - это мало кто умеет «от природы». Может быть, поэтому наши похвалы не радуют, а наказания не огорчают? **Получаем: принципы и технологии моральных поощрений и наказаний.**

**2 дня, 16 академических часов.**



Курс №5

**«Убедительный лидер: управление несговорчивыми»**

*Профессиональные технологии: говорить, разговаривать, слушать, понимать и убеждать*

**3 семинара x 8 академических часов**

**Умеем ли мы убеждать?** Лидер не боится опираться на сильных людей. А сильные люди не всегда готовы безропотно соглашаться с нами. В своей правоте мы постоянно убеждаем коллег, партнёров, подчинённых, руководителей и клиентов. А у них есть своё и – часто – иное, чем наше, мнение. Что толку быть правым, если другие с этим не согласны? Поэтому в переговорах с окружающими людьми мы получаем не то, что заслуживаем, а то, в чём сумеем убедить. И вместо «да» мы слышим «нет». А если и не слышим, то потом видим: «убеждаемый» явно остался при своём мнении. Конечно, подчинённому можно приказать. Но в лучшем случае вы получите подчинение, а не заинтересованное участие. И – низкую производительность при росте затрат на управление. Совсем другое дело – если человек разделяет наше мнение. Именно от искусства убеждать зависят наша жизнь. Искусство убеждения помогает превратить строптивых и безропотных в сознательных соратников и поэтому является одной из управленческих компетенций ЛИДЕРА. Всегда ли это возможно? Нет. Но лучше это уметь.

Семинар №5.1: первый семинар пятого курса

**«Лидер получает ДА: искусство конструктивного диалога»**

*Технология обеспечения конструктивного взаимодействия с сотрудниками*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**,

**Руководители отделов: можно, если нужно;**

**Почему мы получаем НЕТ вместо ДА?** В том числе – потому, что нарушаем принципы конструктивного диалога. Мы слишком уверены в своей правоте. Мы думаем, что собеседник изначально с нами согласен или - заинтересован в том же что и мы, или - просто торопимся. А может быть – волнуемся. И потому совсем не обращаем внимания на то, что хочет ОН. И – чего может опасаться. А бывает, что мнение собеседника весьма полезно для общего результата. Но он не всегда готов его высказать, а предпочитает молчать. И мы не раскроем всех возможностей ситуации.

**Получаем: профессиональные методики для формирования рабочего контакта, анализа интересов собеседника и убедительной презентации своих предложений.**

**1 день, 8 академических часов.**





### Семинар №5.2: второй семинар пятого курса

**«Лидер устраняет НЕТ: искусство преодоления возражений»**  
*Технология нейтрализации реальных и мнимых препятствий  
к взаимовыгодному сотрудничеству*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**,  
Руководители отделов: **можно, если нужно;**

**Всегда ли поможет конструктивность?** Нет. Уметь вести конструктивный диалог – необходимо, но – недостаточно. Не всё – хоть и многое – зависит от нас. У собеседника могут быть возражения, причём – самые различные. И далеко не всегда подчинённый, коллега или партнёр выкладывает нам свои возражения «на тарелочке». Возражения могут быть скрыты за общими фразами, за нарочито названными «ложными поводами», или – собеседник может и не осознавать истинной причины, а просто интуитивно сопротивляться вашему предложению. Отступить? Настаивать? Уговаривать? Подкупать? Ни одна из этих тактик не является оптимальной.

**Получаем: профессиональные техники раскрытия, проверки истинности и преодоления возражений для повышения эффективности управления и взаимодействия.**

**1 день, 8 академических часов.**

### Семинар №5.3: третий семинар пятого курса

**«Лидер говорит НЕТ: искусство бесконфликтного отказа»**  
*Технологии отклонения необоснованных требований и нормирования нежелательного поведения с возможностью продолжения конструктивного взаимодействия*

**Употреблять:** Собственники: **ДА**, Первые Лица: **ДА**, ТОПы: **ДА**,  
Руководители отделов: **можно, если нужно;**

**Отказывать или соглашаться?** К нам обращаются с просьбами, требованиями, поручениями и предложениями. Не все из них отвечают нашим интересам и возможностям. Соглашаясь, мы входим в невыгодную для себя и - или дела ситуацию. Отказывая, мы рискуем вызвать недовольство, обиду, злость и нарушение сложившихся отношений, что обязательно скажется на уровне взаимодействия. Как быть? Можно ли защитить свои интересы и – одновременно – сохранить на будущее конструктивное взаимодействие?

**Получаем: профессиональные технологии конструктивной защиты своих интересов и минимизации вреда для перспективного взаимодействия.**

**1 день, 8 академических часов.**