

Стратоплан

День открытых дверей

Контринтуитивные
решения
руководителей,
которые сработают

Александр Орлов
Слава Панкратов



20 августа Онлайн | 120 минут,
воркшоп

СТРАТОПЛАН В ЦИФРАХ

системно растим тимлидов, руководителей, C-level и управленческие команды — чтобы проблемы становились видны раньше, решения принимались быстрее, а бизнес меньше зависел от хаоса и ручного управления.

16+ лет

500+

Корпоративных проектов: от стартапов до международных компаний. Почти наверняка мы уже сталкивались с задачей, похожей на вашу, и знаем, где компании обычно теряют деньги на управлении.

100%

практики и живого формата. Программы построены не на теории, а на упражнениях и кейсах, и проводятся не курсом в записи, а онлайн — в живом формате.

27 000+

Выпускников по всему миру.

9.1 из 10

средняя оценка программ. Мы системно собираем обратную связь и улучшаем каждую программу.

92%

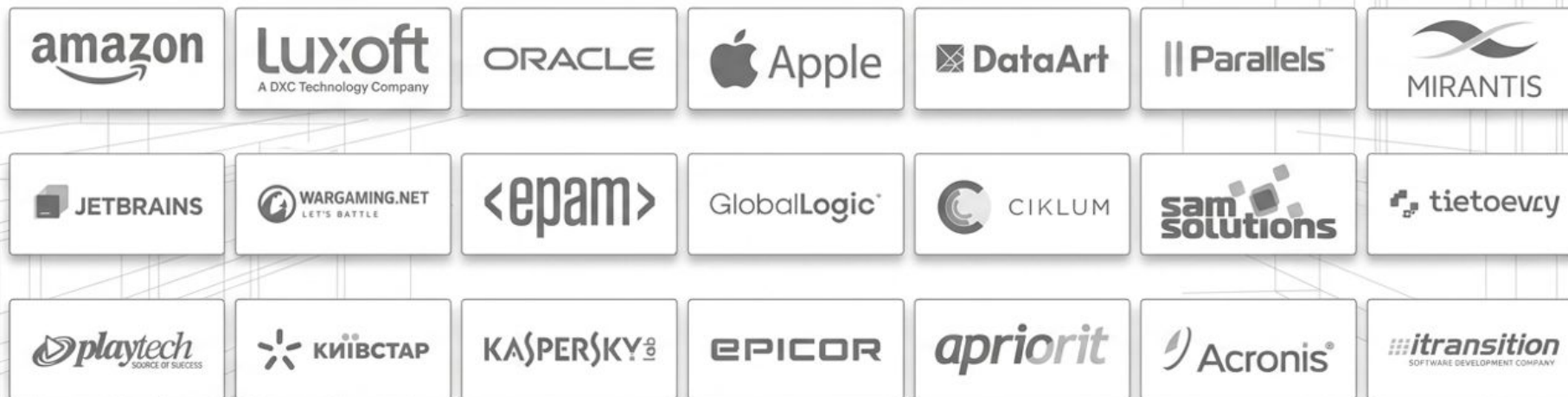
участников доходят до конца и приносят изменения в работу — ваша инвестиция не умирает на середине.

20+

Уникальная команда сертифицированных тренеров и экспертов.

500+ компаний доверяют нам обучение своих сотрудников

включая **30 компаний из топ-100** самых крупных компаний мира



Отзывы наших выпускников

Читайте отзывы наших студентов в их собственных telegram каналах
и задавайте любые вопросы про их опыт обучения

Команда (55 шт)

Руководитель отдела (34 шт)

Школа тех. директора (53 шт)

Операционный директор

СТУДЕНТ КУРСА РО

Тимлид Очевидность I
Евгений Антонов 1/9

Я люблю регулярно учиться, но делаю это по-разному: то книги читаю, то на конференции хожу, то подкасты слушаю, то статьи читаю. Раньше сильно увлекался курсами, но в последние пару лет забросил.

ЧИТАТЬ ПОЛНОСТЬЮ

СТУДЕНТ КУРСА РО

Тимлид Очевидность I
Евгений Антонов 2/9

У нас было 3 темы: роль руководителя отдела, аудит команды и стейкхолдер-менеджмент. Первые два дня мало что нового мне принесли. Я к этому отношусь скорее как к систематизации уже накопленных имеющихся знаний.

ЧИТАТЬ ПОЛНОСТЬЮ

СТУДЕНТ КУРСА РО

Тимлид Очевидность I
Евгений Антонов 3/9

Тут было много знакомых мне из разных докладов, книг и статей техник и идей, типа когнитивных искажений (привет, Канеман) или аргументации решений по квадрату Декарта.

ЧИТАТЬ ПОЛНОСТЬЮ

Как мы с этим работаем



Подготовить руководителей к новой роли

«Программы Школы менеджмента»

- Transition to Manager
- Управление командой
- Управление командой (EN)
- Управление отделами
- Transition to Director

Новый руководитель выходит на результат за месяцы, а не за год проб и ошибок.



Усилить C-level и управленческую команду

«Программы Школы менеджмента»

- Технический директор (CTO)
- Операционный директор (COO)

Advanced Management Program
«Фокус и синхронизация управленческой команды»

Управленческая команда принимает согласованные решения, а не воюет за приоритеты



Собрать программу под контекст компании

Кастомные B2B решения

Разработка программ под конкретный контекст бизнеса, уровень участников и стратегические цели компании.

Программа собирается под вашу задачу, а не задача подгоняется под программу



Индивидуальное сопровождение для владельцев, CEO и C-Level

Executive-сопровождение — Trusted Advisor

Индивидуальный независимый взгляд, аудит ключевых решений и разбор сложных бизнес-кейсов.

Независимый взгляд до того, как дорогое решение принято

О чем поговорим сегодня?

- Сперва будут танцы кейсы! И фиксация ваших решений
- Потом мы посмотрим какие из них верные и не очень
- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал-мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные

1. Увольнение ключевого сотрудника

Вводные:

- Вы - руководитель команды разработки (6 человек)
- Важная презентация продукта на отраслевой выставке уже завтра
- Ваш ключевой разработчик приходит с заявлением об уходе
- Ваши действия: просто пишите в чат то, что приходит в голову
- Как вы думаете, к чему приведут ваши действия?

2. «Уволим полкоманды!»

Вводные:

- Вы - руководитель отдела разработки (20 человек)
- График деливери периодически срывается / нарушается, что вызывает жалобы и требования «наказать виновных» со стороны заказчика
- Вас вызывает директор и говорит, что если на следующей неделе поставка релиза не будет сделана в срок, он хочет уволить полкоманды
- Перед вами вопрос: говорить или не говорить команде, что могут быть увольнения
- Разбираемся: к чему приведут ваши действия?

3. «Клиент уходит, офис сокращается...»

Вводные:

- Вы - руководитель кипрского офиса рекрутинговой компании (70 чел)
- У компании еще 2 офиса: Мадрид (35 чел) и Варшава (60 чел)
- Основной заказчик ваших услуг на Кипре: компания А (строительство)
- HRD компании А доверительно вам сообщил, что владелец компании А хочет открыть своей жене ее собственное рекрутинг агентство, что может оставить без работы на этого клиента, примерно 30 ваших рекрутеров
- Будете говорить своим сотрудникам? Владельцам вашего бизнеса?
- Ваш прогноз: к чему приведут ваши действия?

Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные
- Задача: ~знаем что делать, ~понимаем результат, можем выполнить или поставить и проверить
- Проблема: задача для которой нет способа решения, но есть ресурс на поиск способа
- Кризис: проблема, для которой нет ресурсов на поиск способа решения

Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис

- Задача руководителя в ситуации кризиса

- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные

- Вселенная/мир/реальность: создает из проблем кризисы

• Задача → проблема → кризис



- Руководитель: создает проблемы :) из кризисов

• Задача ← проблема ← кризис



Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные

Ассоциации:

- Капитан?
- Руководитель экспедиции?
- Основатель стартапа?
- Лидер:
 - ✓ Тот, кто знает будущее и не мечется
- Что делает:
 - ✓ Информация - ресурс, который нужно добывать и нести в команду, для решения проблем

Контринтуитивные решения руководителя

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные

- Как мы реагируем на события:
 - ✓ Активное - пассивное
 - ✓ Опасное - безопасное
 - ✓ Полезное - бесполезное
- Супер-мен
 - Не испытывает чувств
 - Железный человек / человек-машина
 - Он думает как машина...
 - Он непонятен, а непонятное - опасно и страшно
 - Супер-мен: [-]активное, [-]опасное



Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные

• Как мы реагируем на события:

- ✓ Активное - пассивное
- ✓ Опасное - безопасное
- ✓ Полезное - бесполезное

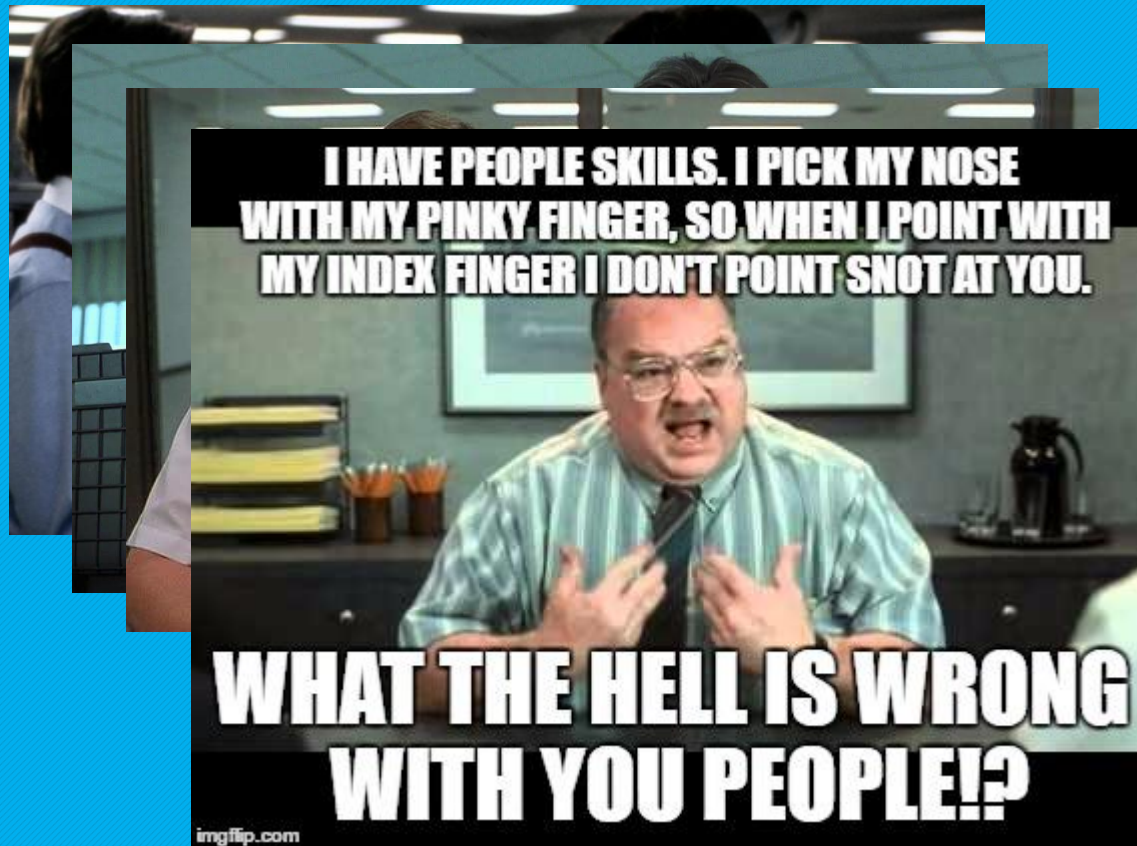
• ~~Супер-мен~~

• Нормал-мен

- Нормальный с нормальными эмоциями
 - Семья, родители, нервы
- Понимает, что другие тоже люди
- Понимает, что мы зависим друг от друга
- Будет помогать команде
- Будет прояснять и информировать

Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные



Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные



Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные
- Меньше разговоров не по делу в рабочих чатах!
- Поставим программы для слежения
- Будем мониторить служебные чаты и переписку
 - Сынок, чтобы я больше не видел как ты куришь!
 - Хорошо, папа, ты не будешь видеть, как я курю
- Слушайте в 3 раза больше
- Вытаскивайте людей на 1:1 (skype, zoom)
- Просто спросите кому нужно: «давайте пообщаемся, я расскажу что знаю и выслушаю вас, чтобы понять что еще надо узнать у начальства»

Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные



Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные
- Введите протокол перехода на директивное управление с авто отменой в конце задачи-дня
 - Мужчины, алярм!
 - Коллеги, как же так вышло...
 - Народ, сейчас надо быстро
- Это не означает, что вы тут же на него переходите
- Это означает, что пока вы не переходите, у вас «не ялярм» - то есть, у вас пока все штатно
- А если надо, то люди понимают, что после «стоп-слова» мы сначала делаем, потом спрашиваем

Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные



Наденьте маску сначала на себя,
а потом на ребенка

ЧТО МЫ ТОЛЬКО ЧТО СДЕЛАЛИ?

РЕЗЮМЕ И ВЫВОДЫ



Разрушили
мотивацию.



Сломали систему
доверия.



Гарантированно
сорвали сроки.

Своими собственными руками. Никто не хотел сделать хуже.
Почему умные люди принимают такие решения?

БИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЗАНОСА

МОЗГ И РЕАКЦИИ

УПРЕВОДИТЕЛЬ КОЛЫСКИ



Режим «Бей / Беги / Замри». В стрессе префронтальная кора (логика) отключается. Управление перехватывают древние инстинкты.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЗАНОС

TELEMETRY TRACE

SPEED: **CRITICAL**

SPEED: **CRITICAL**
GRIP: 12%
DIRECTION: **UNSTABLE**



Инстинкт:

Тормоз в пол, руль от препятствия
= Неуправляемый снаряд / Смерть.

Правильное действие (Контринтуитивно):
Газ в пол, руль в сторону заноса = Выживание.

**«В критической ситуации вы
не поднимаетесь до уровня
своих ожиданий. Вы
падаете до уровня своей
подготовки».**

Знать теорию мало. В кризисе вы не станете Кеном Бланшаром.
Вы упадете до уровня ваших наработанных рефлексов.

ВЕКТОР АНТИКРИЗИСНОЙ РАБОТЫ

Мир превращает **Задачи в Кризисы**

[01]

Задача:

Понятный алгоритм,
есть ресурсы.

[02]

Проблема:

Нет алгоритма или
не хватает ресурса. Лечится!

[03]

Кризис:

Угроза существованию
системы, дефицит времени.

Вся работа руководителя — гнать их обратно:
декомпозировать Кризис в Проблемы, а Проблемы в Задачи.

«СУПЕРМЕН» VS «НОРМАЛМЕН»



Супермен / Каменное лицо

Поведение: Скрывает эмоции, транслирует холодную уверенность.

Реакция команды: Экстремальная тревога. Непонятное страшнее плохого. Команда думает: «Мы все умрем, а он скрывает».



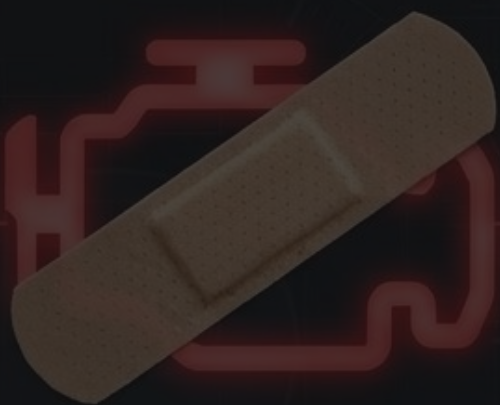
Нормалмен / Живой лидер

Поведение: Признает сложность, использует слова «Я не знаю, но мы разберемся».

Реакция команды: Снижение паники, рост доверия. Люди видят адекватность.

БОРЬБА С СИМПТОМАМИ И ПРОТОКОЛ «АЛЯРМА»

СИМПТОМЫ



Снизить температуру $\neq$ Вылечить болезнь.

Фраза «Соберитесь, надо поднажать» не работает. Худший сценарий (План Б) на бумаге успокаивает лучше мотивационной речи.

ПРОТОКОЛ

Шаг 1: Легализация
(Договориться о диктатуре до пожара).

Шаг 2: Стоп-слово
(Моментальный вход в директивный режим).

Шаг 3: Автоотмена
(Четкие условия возврата к демократии).

КИСЛОРОДНАЯ МАСКА РУКОВОДИТЕЛЯ

Ваш **ясный ум** — это главный операционный актив компании в кризис.

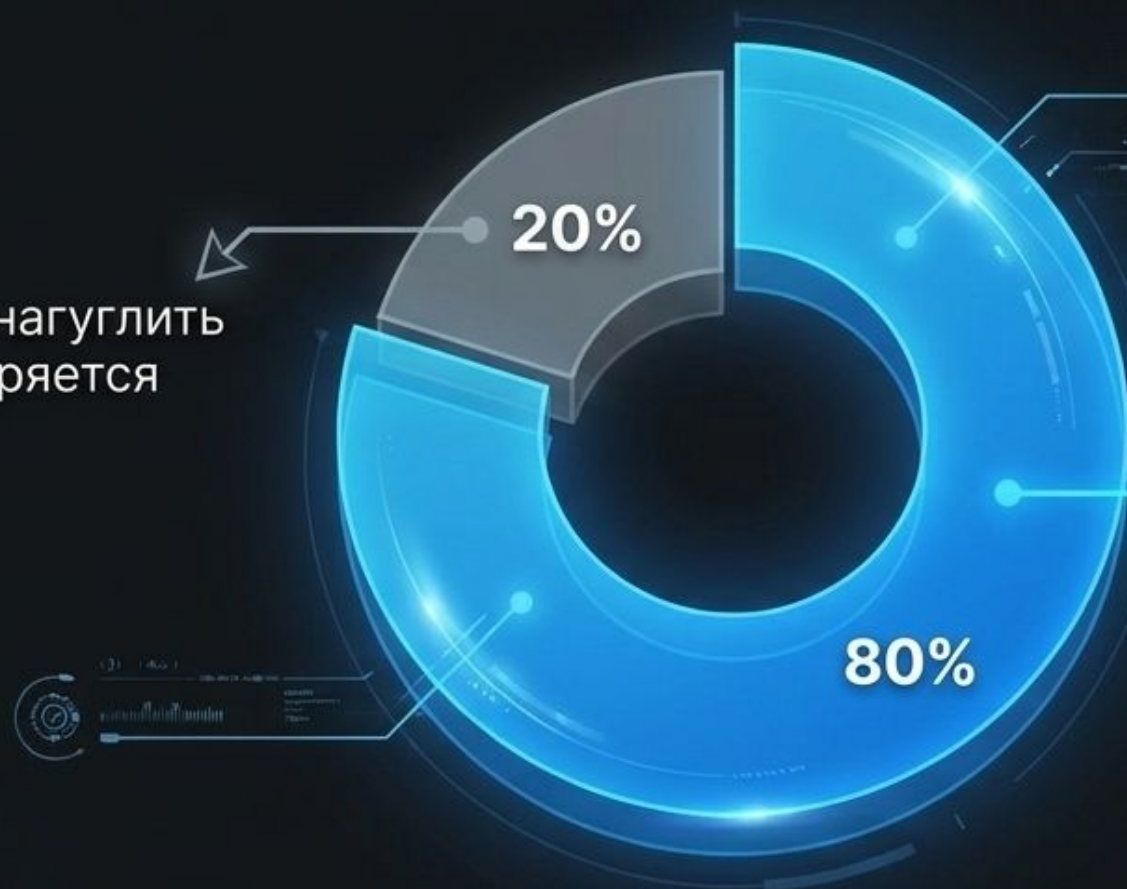
Если вы **забираете задачи у паникующих** сотрудников и **фиксируете баги по ночам**, вы даете компании **уставшего джуна** и лишаете её лидера.



Сначала **наденьте маску на себя**. Уставший лидер транслирует панику.

ПОЧЕМУ ТЕОРИЯ МЕРТВА

Теория: Можно нагуглить за 5 минут, испаряется при стрессе.



Практика: Мышечная память, профессиональные рефлексы.

Жизнь учит руководителей практике... но берет за уроки слишком дорого:
сожженными нервами, ушедшими лидами и сорванными проектами.

БЕЗОПАСНЫЙ АВТОДРОМ «СТРАТОПЛАНА»

Среда:

Управленческие симуляторы,
ролевые игры, видео-разборы.

Метод:

Наработка мышечной памяти
через 80% практики.

Безопасность:

Лучше «убить» виртуальную
команду в нашем учебном
кейсе сегодня, чем свою
собственную компанию
в понедельник.

АРХИТЕКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РЕФЛЕКСОВ

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА:

Менеджер менеджеров.
Фокус на выстраивании систем
и масштабировании.



КОМАНДА:

Управление без компромиссов
(Для тимлидов). Фокус на постановке
задач и решении конфликтов.



СТО / СОО:

Технологии и Бизнес.
Выход на язык денег, бюджетов,
стратегии и стейкхолдеров.



ADVANCED / ПЕРЕХОД:

Фокус и синхронизация C-level.
Безопасный переход в новую
управленческую роль.

Контринтуитивные решения руководителей

- Что такое задача, проблема и кризис
- Задача руководителя в ситуации кризиса
- Кто такой лидер и что он делает в кризис
- «Супер-мен» или «нормал мэн»?
- Тренеры и консультанты не успокаивают
- Снизить температуру и убрать симптомы не решает проблему
- Инструменты на каждый день и директивно-кризисные

Где этому всему учат?
Stratoplan-school.com

Как мы с этим работаем



Подготовить руководителей к новой роли

«Программы Школы менеджмента»

- Transition to Manager
- Управление командой
- Управление командой (EN)
- Управление отделами
- Transition to Director

Новый руководитель выходит на результат за месяцы, а не за год проб и ошибок.



Усилить C-level и управленческую команду

«Программы Школы менеджмента»

- Технический директор (CTO)
- Операционный директор (COO)

Advanced Management Program
«Фокус и синхронизация управленческой команды»

Управленческая команда принимает согласованные решения, а не воюет за приоритеты



Собрать программу под контекст компании

Кастомные B2B решения

Разработка программ под конкретный контекст бизнеса, уровень участников и стратегические цели компании.

Программа собирается под вашу задачу, а не задача подгоняется под программу



Индивидуальное сопровождение для владельцев, CEO и C-Level

Executive-сопровождение — Trusted Advisor

Индивидуальный независимый взгляд, аудит ключевых решений и разбор сложных бизнес-кейсов.

Независимый взгляд до того, как дорогое решение принято