

Национальный исследовательский университет
Высшая школа экономики
Высшая школа управления проектами

Константин А. Багратиони

канд. психол. н., СРМА IPMA,
сертифицированный проектный
менеджер PRINCE2®, старший
преподаватель кафедры управления
проектами НИУ-ВШЭ

kbagratiioni@hse.ru



ЛИДЕРСТВО И МОТИВАЦИЯ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ

МЕТОДЫ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

18.09.2013

I . Мотивация проектной команды

1.1. Принцип последовательности в управлении людьми

Желание **ВЫГЛЯДЕТЬ** **последовательным**
представляет собой чрезвычайно мощное **орудие**
социального влияния, часто заставляющее людей
действовать явно вопреки собственным интересам.

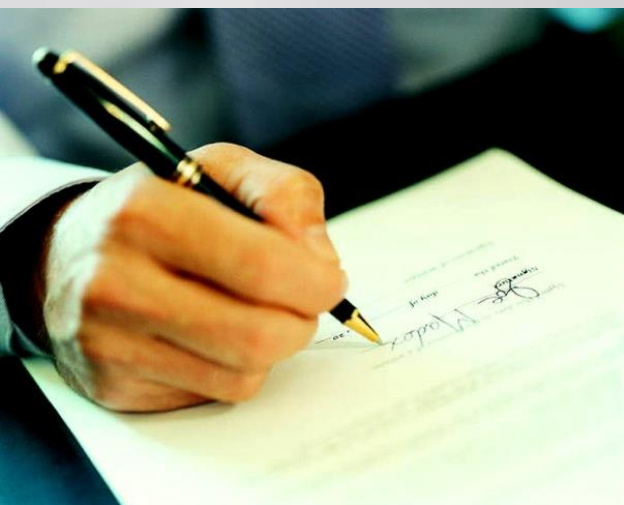
«Глаз Общества»

позиция, очевидная для других



стремление придерживаться этой позиции.

Чем более открытая -> тем неохотнее он ее меняет.



Например, сотрудников просят ставить перед собой индивидуальные цели, касающиеся продаж, и брать на себя соответствующие обязательства, причем лично записывать их.

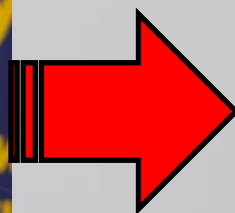
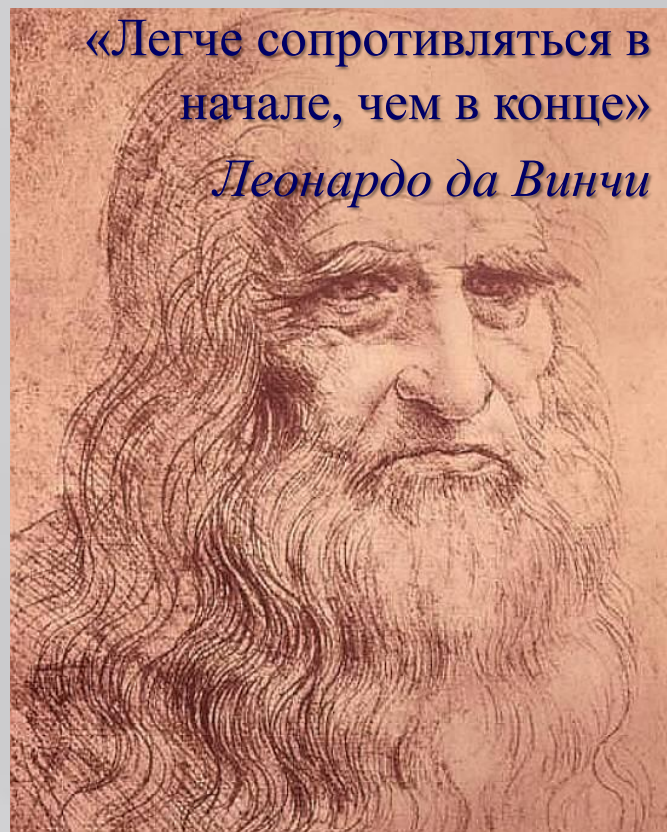
письменные заявления чрезвычайно сильно влияют на личность -> легко придать огласке.

1.2. Манипуляция «социальное обязательство»

Руководитель проекта *может публично дать одному из членов команды блестящую характеристику* :«я давно слежу за успехами N... N зарекомендовал себя как *ответственный специалист, который всегда доводит работу до конца* ... среди прочих достоинств N – *пунктуальность, трудолюбие и умение работать в команде, понимание нужд проекта и т.д.*», после чего N будет трудно отказаться от возложенных на него на совещании обязательств, дабы не уронить приобретенный статус.

«Легче сопротивляться в начале, чем в конце»

Леонардо да Винчи



Пример

СИТУАЦИЯ: При изменении графика работы персонала с дневного на многосменный с наличием ночных смен и продолжительностью рабочей смены 12 часов высококвалифицированные рабочие дефицитных для данной отрасли профессий (прошедшие подготовку и переподготовку как в России, так и в Швеции, Германии, Финляндии) выразили категорическое несогласие на перевод вплоть до увольнения



РЕШЕНИЕ: По поручению руководителя в данное подразделение выехал проектный менеджер. В длительной беседе с рабочими были разобраны все достоинства и недостатки новой формы организации их труда. В результате, плюсов оказалось даже больше: длинные выходные, предусмотренные графиком с учетом месячной нормы рабочего времени, доплата за работу в ночное время, на которую начисляется и премия, исключение из практики работ срочных вызовов на работу в ночь для завершения начатых в дневное время аварийно-восстановительных работ и др. Подробно ознакомившись с новыми условиями и получив ответы на все возникшие вопросы, рабочие согласились.

Витальные потребности личности, обуславливающие «принцип последовательности»

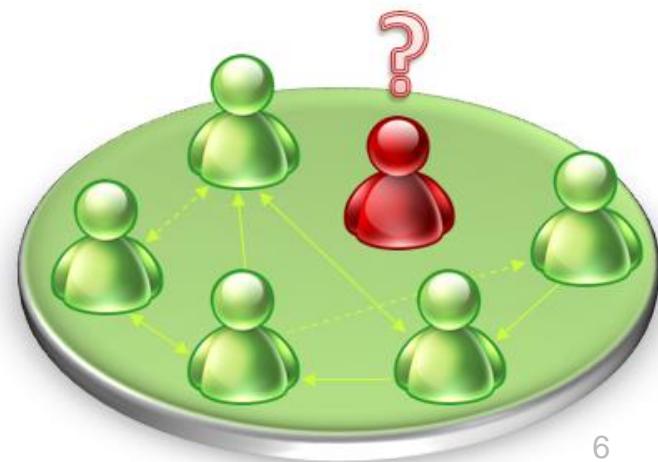
*I. Потребность в самоопределении
(Кто Я?)*



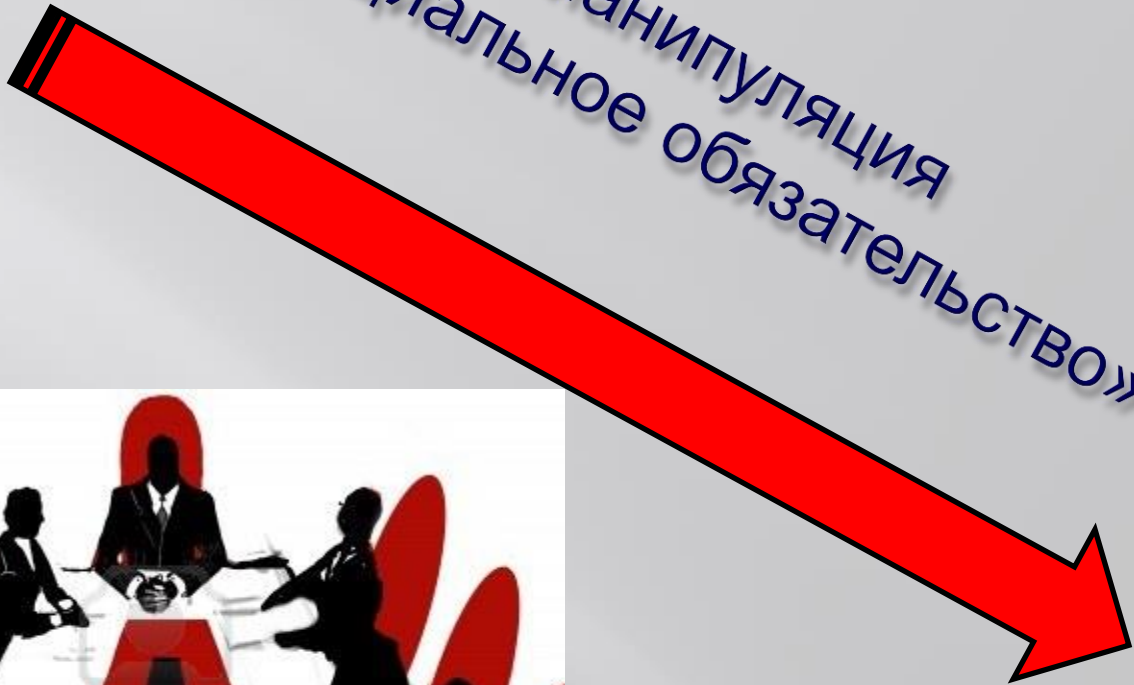
*II. Потребность в социальном
самоопределении (Кто Я для
других?)*



*III. Потребность в социальном
признании (поиск своего места в
группе)*



Манипуляция
«социальное обязательство»





1.3. Социальная фасилитация и ингибция

Когда индивидуумов **невозможно оценить** или **сделать ответственными** за свои действия, более вероятна **социальная лень**

Результаты 17 более поздних исследований позволяют говорить о том, что представителям коллективистских культур социальная лень свойственна в меньшей степени, нежели представителям индивидуалистических культур. Преданность семье и корпоративный дух принадлежат к числу важнейших нравственных ценностей коллективистских культур. Женщины, будучи в массе своей **менее эгоистичными, чем мужчины**, реже, чем они, демонстрируют социальную лень.

1.4. Подкрепление инициативы

МОДЕЛЬ Б.Ф. СКИННЕРА

Оперантное

Респондентное

ПОДКРЕПЛЕНИЕ	позитивное	негативное
	Предъявление положительного стимула	Удаление авersiveного (негативного) стимула
НАКАЗАНИЕ	Предъявление авersiveного (негативного) стимула	Удаление положительного стимула



ПОДКРЕПЛЕНИЕ ПРОСОЦИАЛЬНОЙ ИНИЦИАТИВЫ



II . ЛИДЕРСТВО И АВТОРИТЕТ В ПРОЕКТЕ

2.1. 4 ШАГА НАВСТРЕЧУ ЛИДЕРСТВУ

ШАГ 1. ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

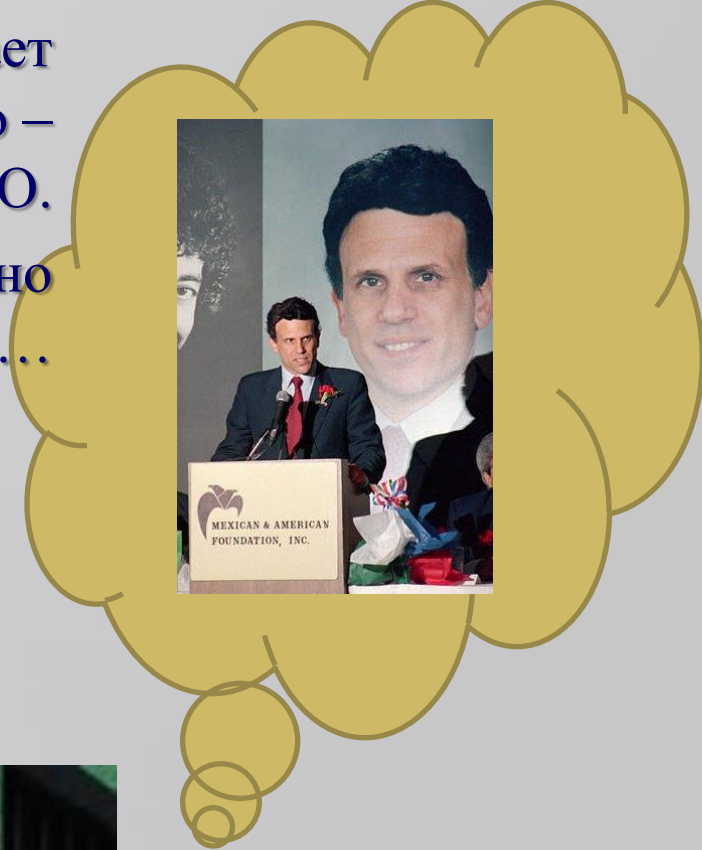
Итак, мы задались целью управлять умами команды...

*ПРИНЦИП:
первое
впечатление о
незнакомом
лучше
запоминается*

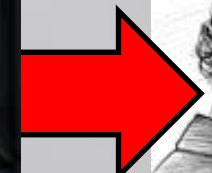
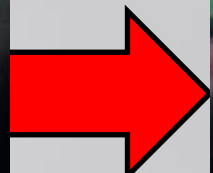


Сильное первое впечатление обладает
СОПРОТИВЛЕНИЕМ к изменению —
оно **УСТОЙЧИВО**.

В «умах» тех, на кого было оказано
воздействие, он останется таким же...



И ЧТО БЫ ДАЛЬШЕ НЕ
ПРОИСХОДИЛО...



ВШУП НИУ ВШЭ

КОММУНИКАТИВНАЯ МОДЕЛЬ Г. ЛАССУЭЛА

КТО ГОВОРИТ? уверенный, спокойный и обаятельный человек, одетый и причесанный подобающе.

ЧТО ГОВОРИТ? что видит перед собой трудолюбивых и порядочных людей, что гордится возможностью преодолеть новые испытания в лице предстоящего проекта как один из них.

КАК ГОВОРИТ? последовательно, ровным голосом, сопровождающимся уверенной мимикой и жестикуляцией.

КОМУ ГОВОРИТ? он/она обращается к людям, желающим быть частью чего то важного, каждый из которых хочет быть в чем то важнее остальных. *(неочевидно для слушающих, воздействие на подсознание)*

С КАКОЙ ЦЕЛЬЮ ГОВОРИТ? С целью формирования командного видения и групповой ответственности за результаты проекта посредством социально-псих. воздействий (... см. выше)



ШАГ 2. КАУЗАЛЬНАЯ АТТРИБУЦИЯ

*АХ! КАК СКЛАДНО
ГОВОРИТ! А КАКОЙ ОН,
НАВЕРНОЕ,
РУКОВОДИТЕЛЬ
ПРОЕКТА... МММ...*

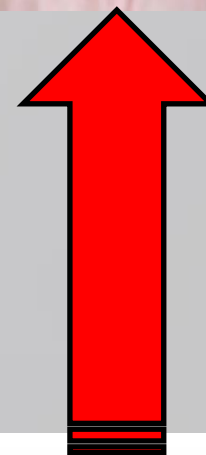
*Оно – конечно, оно –
действительно... оно, кабы
да лишь бы что, но, вот, что
касательно относительно,
это уж действительно...
А случись такое дело – вот
тебе и пожалуйста!*



Любой незаконченный образ стремится к завершению (прегнантность незавершенного гештальта)

в условиях дефицита информации о действительных (настоящих) причинах поведения человека, опираясь на одну или несколько наблюдаемых характеристик человека, окружающие начинают гадать о причинах его поведения, «приписывать» ему качества в соответствии со стереотипами современного общества/группы, частью которой являются в данный момент/личными.

ПРИНЦИП: Если мы чего-то не знаем о Вас, мы домыслим, только **дайте нам повод...**



«Я ДОВЕРЯЮ ЕГО
МНЕНИЮ=АВТОР
ИТЕТ» критика
снижается



«ДЛЯ МЕНЯ
ЗНАЧИМО ЕГО
МНЕНИЕ»

....

...

«ОН МНЕ
ПРАВИТСЯ»

2.2. «Символы авторитета»

□ Титул



□ Одежда



□ Атрибутика



2.3. 5 факторов определяют степень повиновения авторитету:

- ▣ **(1) эмоциональная удаленность жертвы.**
- ▣ **(2) присутствие «носителя власти» и его легитимность.**
- ▣ **(3) социальный статус подчиненного.**
- ▣ **(4) институциональность власти.**
- ▣ **(5) раскрепощающее влияние тех, кто не подчинился.**

2.4. Манипуляция «авторитетное мнение» в рамках каузальной атрибуции



Например, топ-менеджер первое время (месяц-два) всех входящих к себе работников все чаще и чаще отправляет к менеджеру проекта, объясняя, что эти вопросы теперь решает он. Происходит привыкание к тому, кто решает вопросы. В результате, вхождение проектного менеджера в коллектив организации проходит более гладко.

ЦЕННОСТНО-СМЫСЛОВЫЕ ФАКТОРЫ

ПЕРЕНОС ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Принцип «**ЭТО НЕ Я – ЭТО
ВОЙНА**»:

Атрибутика института, к которому принадлежит сотрудник «берет» осязаемую долю ответственности на себя.

Таким образом снижается напряжение, вызванное конфликтом ролей.



ШАГ 3. ЭФФЕКТ ОРЕОЛА

Влияние первичного образа человека на его последующее восприятие и оценку. Из всей поступающей информации о человеке «отсеивается» та, что «не ложится в сложившийся образ», а **отбирается та, что подкрепляет сложившийся образ.**

ПРИНЦИП 1: Это на него/нее похоже...

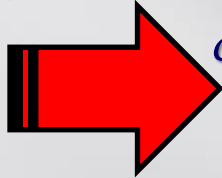
ПРИНЦИП 2:

АВТОРИТЕТ

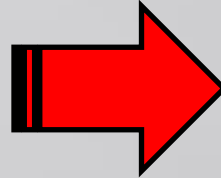
работает на человека

Сознание каждого человека «отфильтровывает» информацию, недопустимую в его системе понятий

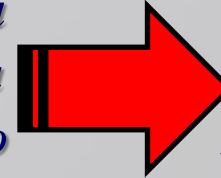
+1. Судя по его резюме, он опытный финансовый менеджер



+2. Он одевается и подстрижен в соответствии с занимаемой должностью



+2. Он нравится всем моим друзьям по работе



+4. Я СЧИТАЮ ЕГО ПРОФЕССИОНАЛОМ И БУДУ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕМ В ЭТОМ!



-2. За полгода работы он не внес ни одного конкретного предложения



-3. От него «воют» его подчиненные



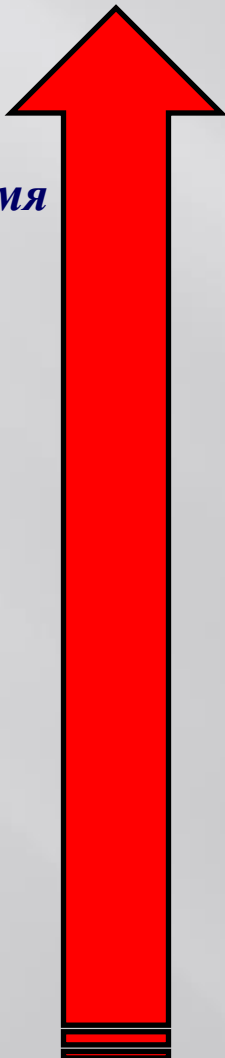
-1. По факту, он «завалил» много проектов



ШАГ 4. ЭФФЕКТ НОВИЗНЫ

в условиях дефицита достоверной информации, в соответствии с ЭФФЕКТОМ ОРЕОЛА, все слухи, работающие на репутацию руководителя будут автоматически приниматься, в то время, как слухи порочащие его имя – автоматически отвергаться.

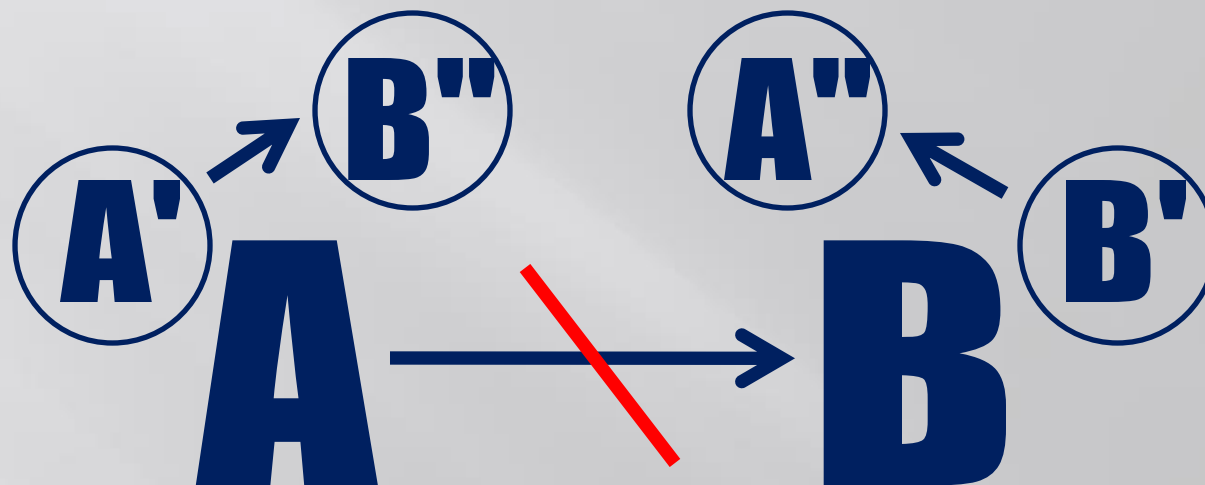
*ПРИНЦИП:
последняя, т.е.
более новая,
информация
оказывается
наиболее
значимой*



Так у Него/Нее еще и связи в Правительстве?!!!

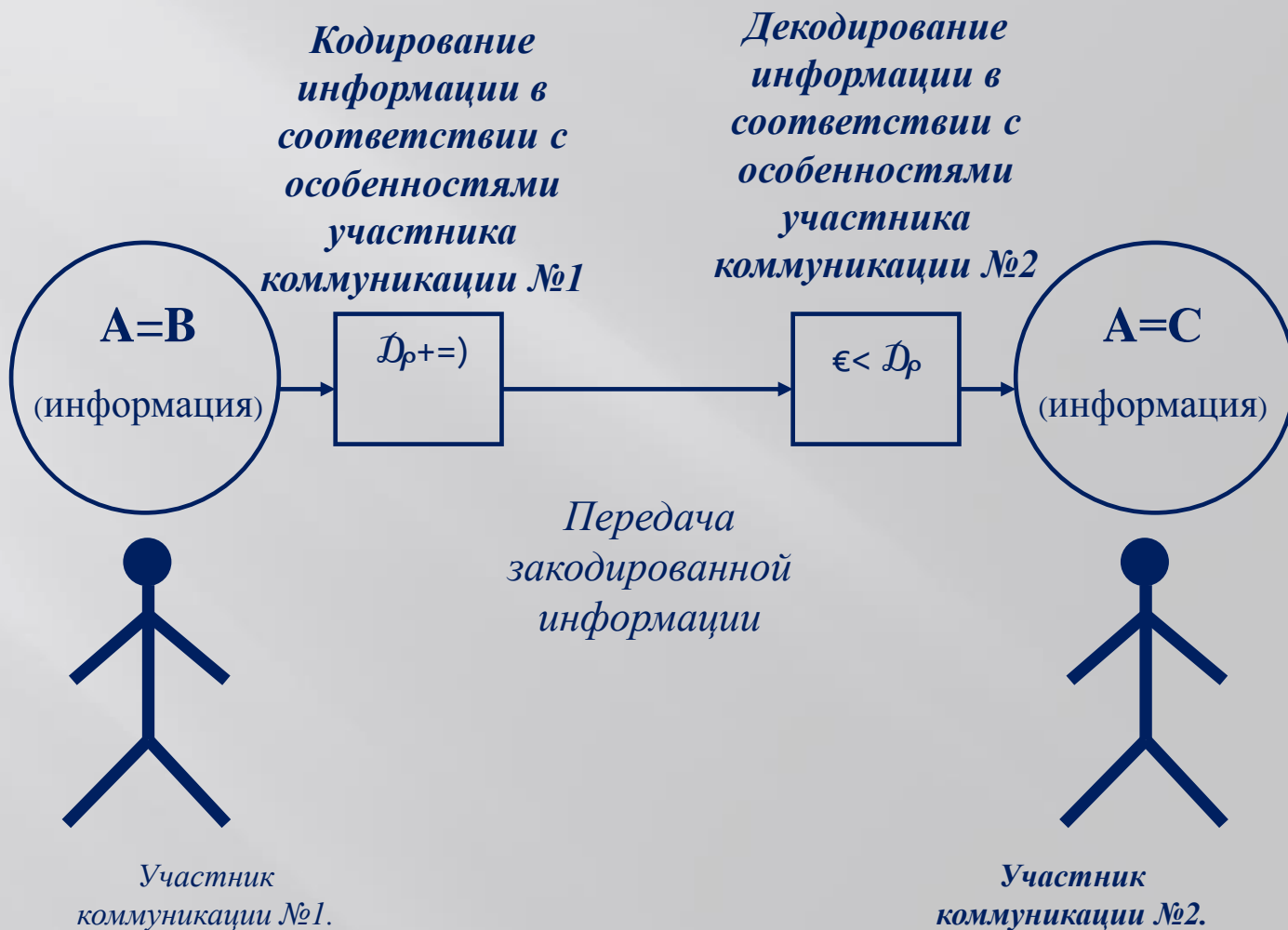
*...
Его/Ее лично поздравляет генеральный директор нашего холдинга?!!!*

2.5. Эффекты взаимодействия ФАКТОРЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ; ПЕРЦЕПТИВНЫЕ



$$A=A'=A'' \quad B=B'=B''$$

ФАКТОРЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ; КОММУНИКАТИВНЫЕ



2.6. Лидерское видение

- Критики утверждают, что видение – это приукрашенная замена общих целей. Есть и другое мнение: **видение – одно из тех качеств, которые отличают лидеров от обычных руководителей.** Ключ в том, чтобы выяснить, что вызывает энтузиазм у работников, суметь хорошо выразить этот энтузиазм в словах, а также защищать и подпитывать его на всем протяжении работы над проектом.



*Благодарю за
внимание*



УДАЧИ!!!!