

SPM (*guild*);

Психология в управлении
программными проектами –
как совместить индивидуальность
и интересы дела

//Дмитрий Башакин,
2010

О тренере();

{ Дмитрий Башакин (DBashakin@gmail.com):

- Luxoft, группа компаний IBS – ведущий эксперт по управлению проектами Учебного Центра;
- В ИТ-индустрии с 1986, 12 лет опыта в управлении проектами и проектными программами, 7 лет опыта тренерской деятельности, с 2008 года – штатный эксперт УЦ Luxoft;
- Соучредитель Гильдии менеджеров программных проектов и вице-президент Гильдии;

SPM(*guild*);

}

Правила();

- График семинара;
- Политика вопросов и ответов;
- Правила обсуждений и дискуссий;
- Правила проведения самых важных в жизни переговоров по мобильному телефону 😊;

SPM(*guild*);

Наши цели();

- Обсудить необходимость **учета индивидуальных особенностей человека** для выстраивания наиболее эффективных отношений с ним;
- Обсудить важность **обратной связи** для коррекции нежелательного и подкрепления желательного поведения окружающих;
- Научиться **давать обратную связь наиболее эффективно;**

SPM(*guild*);

SPM (*guild*);

Часть 1

Типология личности

Типы личности. Что это такое();

- Психологи утверждают, что каждый из нас обладает устойчивыми предпочтениями, определяющими:
 - наше собственное поведение;
 - нашу реакцию на поведение окружающих;
- Тип личности – модель, показывающая:
 - каким образом мы предпочитаем действовать в разных ситуациях;
 - в какой обстановке чувствуем себя наиболее комфортно;

SPM(*guild*);

Типы личности.

Для чего нам это нужно();

- Изучение **собственного типа личности** помогает **человеку** узнать, почему некоторые сферы жизни даются легко, а другие – только после упорной борьбы;
- Изучение **типов личности окружающих** помогает **человеку** предсказывать их поведение и находить наиболее эффективный способ общения с ними;
- Изучение **типов личности окружающих** помогает **менеджеру** понять, в каких сферах они проявят себя лучше всего и осуществлять воздействие на них наиболее эффективно;

SPM(*guild*);

Типы личности.

Для чего это нужно менеджеру();

{
1. Учесть характерные особенности сотрудника при:

- Определении командной роли и круга задач;
- Планировании развития;

2. Выстроить наиболее эффективную коммуникацию при:

- Использовании обратной связи;
- Постановке задач;
- Делегировании;
- Коучинге;

3. Помочь команде (различающимся индивидуальностям) сработаться;

SPM(*guild*);

}

Все люди разные();

- Многие склонны считать окружающих себе подобными – как внешне, так и внутренне. Сталкиваясь с нетождественным себе, такие люди часто склоняются к агрессии
 - Эмоциональные, открытые, общительные менеджеры-холерики: «программисты – "тормозные", "тупые", неискренние»;
 - Спокойные, немногословные, неторопливые программисты-флегматики: «менеджеры – эмоциональное стихийное бедствие»;
- Менеджеры часто полагают, что имеют право «приводить всех к одному знаменателю», универсальному (= своему) стандарту;

SPM(*guild*);

Все люди разные. И что с этим делать?();

{ *«Я не верю, что внутренняя сущность человека может измениться, хотя мне бывает очень непросто убедить в ЭТОМ руководителей компании.*

"Почему он не меняется? – недоумевают они. – Вы поможете нам изменить его?"

"Человек не может измениться, – отвечаю я в таких случаях, – но он может стать невыносимым или более гибким, и последнего часто вполне достаточно для того чтобы с ним сотрудничать"»;

(Ицхак Адизес «Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей», Альпина Бизнес Букс, 2008 г.);

SPM(*guild*);

}

Все люди разные.

Что с этим делать? Рецепт Адизеса(1);

{ «Как люди, которые придерживаются совершенно разных стилей, могут дополнять друг друга и работать вместе?»

(1) Нужно уяснить, что носители разных стилей говорят на разных "языках", – в одни и те же слова и жесты они вкладывают разный смысл

(2) Освоив язык тех, с кем мы работаем, мы можем сформировать взаимодополняющую команду и обеспечить благоприятные условия для ее работы. Конфликт между разными стилями неизбежен, но в такой обстановке он не станет деструктивным

SPM(*guild*);

}

Все люди разные.

Что с этим делать? Рецепт Адизеса(2);

{ (3) *Задумайтесь, как воспринимают ваше поведение окружающие. Трезво оценив собственный стиль, вы поймете, что ваша манера общения может вызвать сложности у носителей иных стилей. Зная характер этих сложностей, вы можете внести соответствующие поправки»;*

(Ицхак Адизес);

- Делаем так сами и учим этому других!

SPM(*guild*);

}

SPM (*guild*);

Темпераменты

Темперамент. Определение();

{ Темперамент (от лат. *temperamentum* – надлежащее соотношение частей) – совокупность индивидуальных особенностей человека, определяющих динамику его психической деятельности и поведения:

- **интенсивность и скорость реагирования;**
- **степень эмоциональной возбудимости;**
- **особенности приспособления к окружающей среде;**

SPM(*guild*);

}

Темперамент();

- В темпераменте выражается отношение человека к происходящим вокруг событиям, форма реакции на них;
- Родоначальник – Гиппократ;
- Четыре основных типа:
 - Холерический
 - Сангвинический
 - Флегматический
 - Меланхолический

SPM(*guild*);

Темпераменты. Эволюция представлений();

- Классическая психология:
 - является формой проявления в поведении человека особенностей его нервной системы;
 - определяется наследственностью;
 - устойчиво проявляется в течение всей жизни человека;
- Ряд современных психологов: наследственность не является единственным определяющим фактором – влияние также оказывают:
 - условия формирования личности;
 - желания самого человека и его работа над собой;

SPM(*guild*);

Определение темпераментов();

{ Две шкалы:

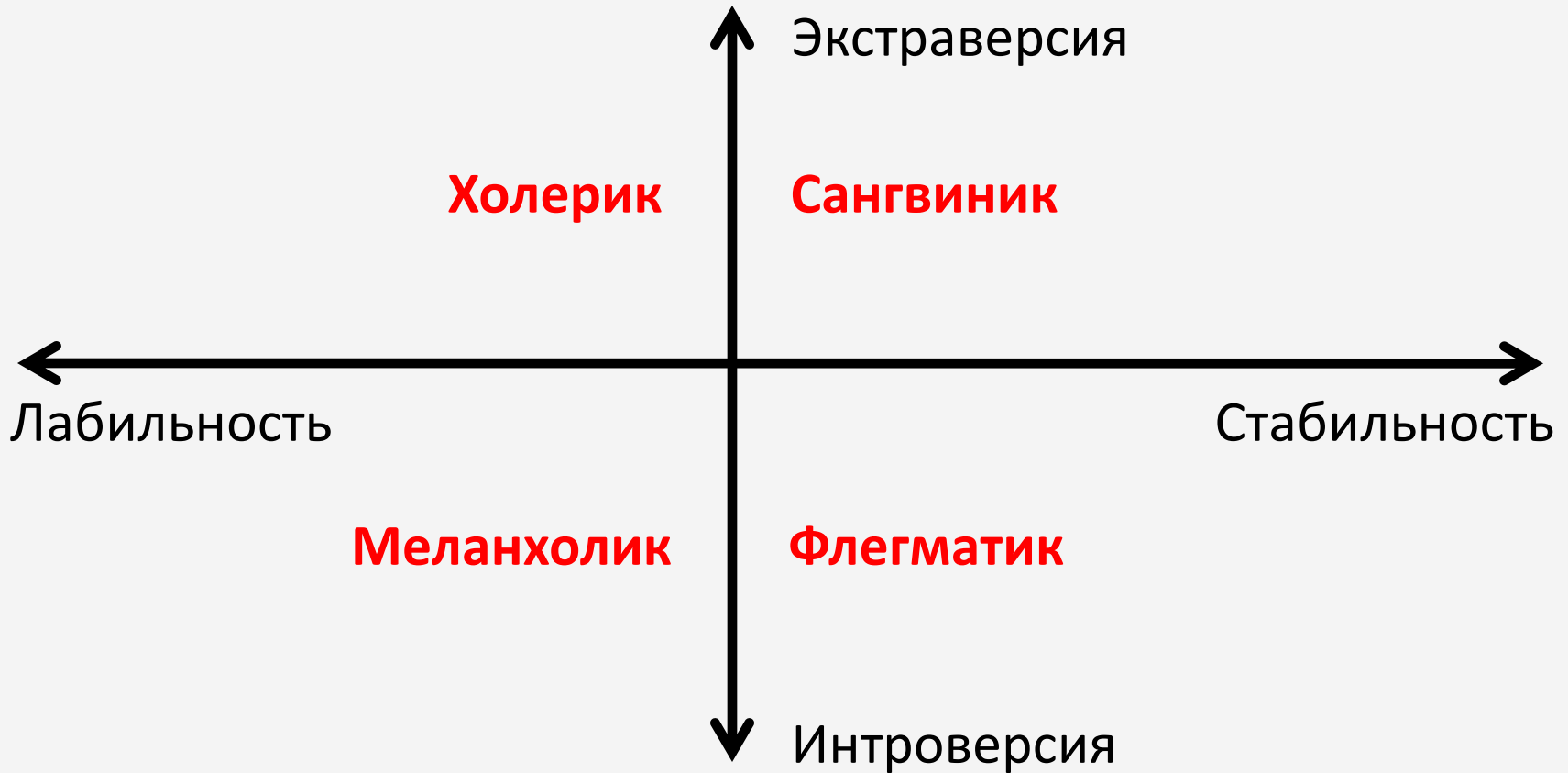
- Экстраверсия – интроверсия
 - **Экстраверсия** («обращенность вовне»);
 - **Интроверсия** («обращенность внутрь»);
- Степень устойчивости нервной системы
 - **Стабильность** (эмоциональная устойчивость);
 - **Лабильность** (эмоциональная неустойчивость);

SPM(*guild*);

}

Темпераменты – графическое представление();

{



}

SPM(*guild*);

Холерик – в жизни();

- **Поведение:** Эмоциональный, общительный, повышено возбудимый и неуравновешенный, агрессивный, вспыльчивый, характерны перепады настроения, инициативный, активный;
- **Внешность:** прямой энергичный взгляд, живая мимика, громкий голос, речь носит яркую эмоциональную окраску, говорит много, в разговоре захватывает инициативу, перебивает, активно жестикулирует, много двигается;

SPM(*guild*);

Холерик – в работе();

- Внимание неустойчиво, легко загорается, легко теряет интерес, склонен недооценивать сложности, переоценивать свои силы, на трудности реагирует эмоционально, активно их преодолевает;
- **Хорошо подходит работа, требующая немедленной реакции, выполнения, плохо выносит спокойный размеренный темп, повторяемость действий, рутину;**
- Характерна цикличность в работе;

SPM(*guild*);

Сангвиник – в жизни();

- **Поведение:** эмоциональный, общительный, легко сходится с людьми и приспосабливается к новым условиям, подвижный, жизнерадостный, активный, инициативный;
- **Внешность:** открытый уверенный взгляд, яркая мимика, эмоциональная живая речь, говорит быстро и много, прислушивается к собеседнику, говорит громко, уверенно, активно жестикулирует, много двигается;

SPM(*guild*);

Сангвиник – в работе());

- Внимание устойчивое, высокая работоспособность, усидчив, легко включается в работу, с охотой берется за новое дело, характерна некоторая недооценка сложностей, самооценка адекватна или чуть завышена, трудности, неудачи переносит легко;
- **Подходит работа, требующая быстрой реакции, хорошо работает в изменяющихся условиях, легко переключается, может выполнять монотонную работу, часто не доводит начатое дело до конца, при длительном отсутствии серьезных целей, творческой деятельности вырабатывается поверхность и непостоянство;**

SPM(*guild*);

Флегматик – в жизни();

- **Поведение:** спокойный, сдержанный, неэмоциональный, экономит энергию, ровный, инертный, замедленно реагирует на раздражители (или не реагирует вообще), не склонен проявлять инициативу, малообщительный, тяжело сходится с новыми людьми и приспосабливается к новым обстоятельствам;
- **Внешность:** выглядит солидным, основательным, иногда вялым, ленивым, безучастным к окружающему, чувства внешне проявляются слабо, скуп на слова, взгляд маловыразителен, мимика скупа и однообразна, голос обычно негромкий, уверенный, жестикулирует мало;

SPM(*guild*);

Флегматик – в работе());

- Работоспособность высокая, тяжело вработывается, не любит отвлекаться, предпочитает составлять план работы и ему следовать, внимание устойчивое, усидчив, самооценка обычно адекватна, склонен переоценивать сложности, спокойно, «философски» относится к неудачам;
- **Хорошо подходит работа «по плану», легко переносит монотонность, рутину, с трудом функционирует в часто меняющихся условиях;**

SPM(*guild*);

Меланхолик – в жизни();

- **Поведение:** Чувствительный, ранимый, глубокий, эмоций испытывает много, но они направлены внутрь, неуверенный, неуравновешенный, склонный к переживаниям, заикливается на них, замкнут, с новыми людьми сходится с трудом, склонен к эмпатии (сопереживанию), перемена внешних условий вызывает сильные переживания, старается быть незаметным, инициативу почти не проявляет;
- **Внешность:** взгляд неуверенный, говорит тихо, сбивчиво, чутко отслеживает реакцию собеседника, отличный слушатель, мимика сдержанная, неопределенная, движения осторожные, робкие, взгляд тревожный, настороженный;

SPM(*guild*);

Меланхолик – в работе();

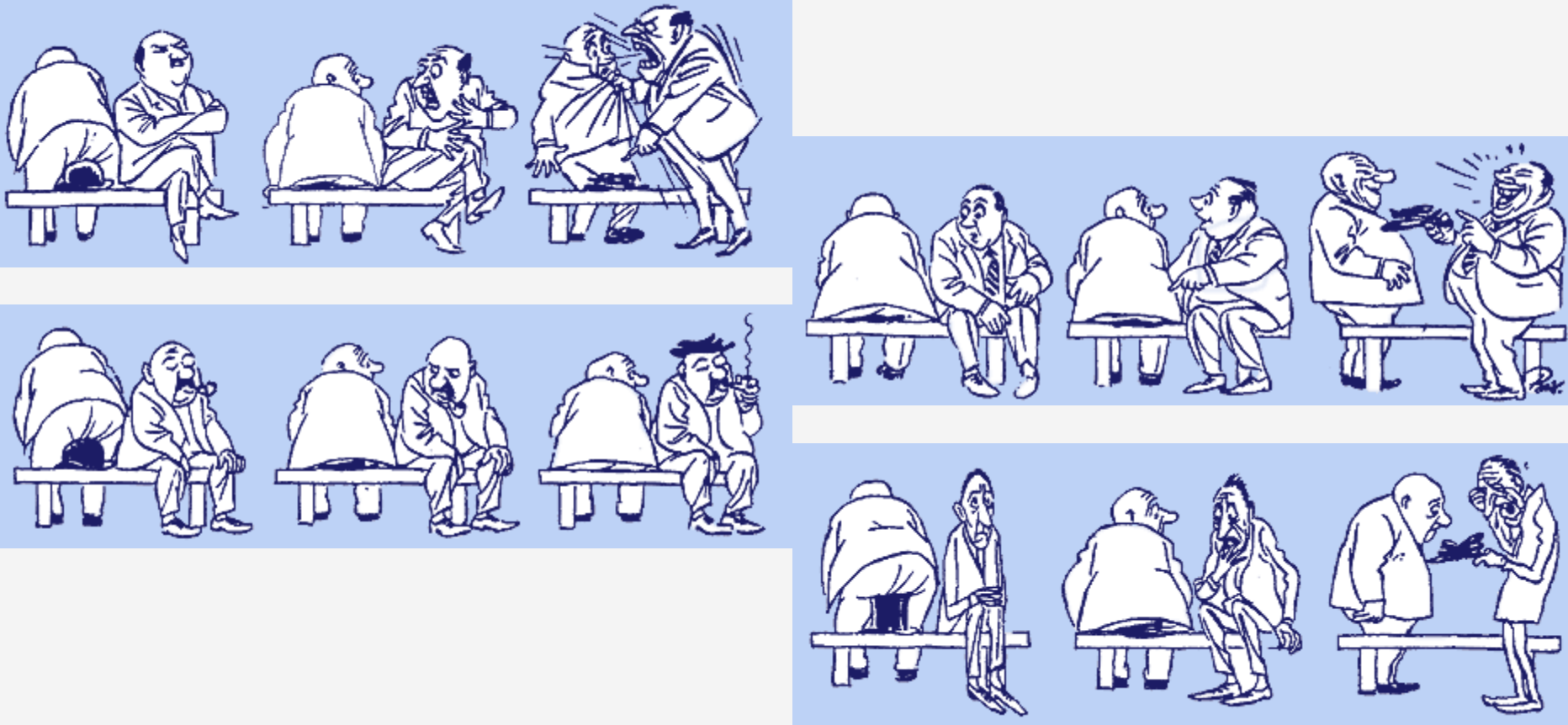
- Хороший, ответственный труженик, работоспособность невысокая, внимание неустойчиво, опасается перемен, изменения уклада жизни, в новых, особенно конфликтных, ситуациях теряется, работает ниже своих возможностей, самооценка занижена, трудности сильно преувеличивает, неудачи переживает очень остро;
- **Подходит работа, требующая усидчивости и терпения, очень важна предсказуемость событий и теплые ровные отношения в коллективе;**

SPM(*guild*);

Темпераменты.

Проявление в нестандартной ситуации();

{ Датский художник-карикатурист Херлуф Бидstrup:



SPM(*guild*);

Темпераменты – пример из классики();



SPM(*guild*);

Темперамент программистов();

- **Большинство программистов – флегматики:**

- Спокойные как внешне, так и внутренне;
- Сдержанные и закрытые;
- Не отвлекаются на внешние раздражающие факторы и весьма устойчивые к ним;
- Настойчивые и упорные труженики;
- Требуется значительное время для раскачки, для сосредоточения внимания, для переключения внимания на другой объект;

- **Идеальные условия: работа по заранее определенному плану на одном проекте;**

SPM(*guild*);

SPM (*guild*);

Модель личности «Кувшинка»

Модель личности «Кувшинка»();

- Команда состоит из отдельных личностей, обладающих индивидуальными особенностями. Оказывая влияние на людей, **очень важно понимать границы своих возможностей;**
- Модель разделяет личность человека на «части» и определяет способы и границы влияния на них;
- Модель позволяет понять, на какой уровень личности нужно оказать воздействие и либо **применить тот или иной подход,** либо **отказаться в виду практической неосуществимости;**

SPM(*guild*);

Кувшинка – в жизни();



SPM(*guild*);

Лист – Поведение();

- Лист, будучи подверженным внешнему воздействию, имеет достаточно большую свободу перемещения на поверхности воды – **поведение человека поддается внешнему воздействию в достаточно заметных пределах;**
- Движение листа по поверхности воды ограничено стеблем и корневой системой – **поведение человека определяется скрытыми от глаза наблюдателя факторами: жизненными установками, базовыми ценностями;**

SPM(*guild*);

Стебель – Установки, позиция();

- Стебель по сравнению с листом имеет гораздо меньшую свободу перемещения на поверхности воды – **установки и позиция человека поддается внешнему воздействию в относительно небольших пределах;**
- **Изменить установки значительно труднее:**
 - они теснее связаны с «корнем» (ценностями и нормами человека);
 - для начала их надо распознать – «разглядеть под толщей воды» (поведением);

SPM(*guild*);

Корень – Ценности, нормы();

- Основа личности, сложившаяся от рождения;
- Корень, связанный с грунтом, не имеет возможности перемещаться – **ценности и нормы человека если и поддаются внешнему воздействию, то только очень значительному** («пересадка на новое место»);
- **Ценности и нормы скрыты особенно сильно: не только под «толщей воды», но и под «подводным грунтом»;**

SPM(*guild*);

«Кувшинка».

Способы воздействия на человека());

- { • Лист – Поведение
 - **Способы воздействия:** правила, договора, распоряжения
 - **Скорость изменения:** относительно высокая
 - **Внешние влияющие факторы:** мнение окружающих
- Стебель – Установки, позиция
 - **Способы воздействия:** убеждение, проповедь
 - **Скорость изменения:** средняя
 - **Внешние влияющие факторы:** опыт, опровергающий прежние установки
- Корень – Ценности, нормы
 - **Способы воздействия:** психоанализ
 - **Скорость изменения:** низкая
 - **Внешние влияющие факторы:** стресс, кризис, смена ПМЖ

SPM(*guild*);

}

SPM (*guild*);

Часть 2
Обратная связь

Виды обратной связи();

- { • **По содержанию:**
 - Подкрепляющая (поддерживающая);
 - Корректирующая (дисциплинирующая);

- **По форме:**
 - Развивающая;
 - Констатирующая;

SPM(*guild*);

}

Принцип Горячей плиты Мак-Грегора();

- 1. Немедленность;
- 2. Существенность;
- 3. Локальность;
- 4. Равная направленность;
- 5. Конструктивность;

SPM(*guild*);

Принцип Горячей плиты Мак-Грегора.

1. Немедленность();

- **Метафора:** Если вы дотронетесь до горячей плиты, то обожжетесь немедленно;
- **Обратная связь наиболее эффективна, если дается непосредственно в момент наблюдаемого поведения или сразу за ним, тогда не придется:**
 - «вспоминать давно забытое»;
 - «лечить, а не заниматься профилактикой»;
 - «лечить» всех окружающих;
- **Особенно важно – для подкрепляющей ОС;**

SPM(*guild*);

Принцип Горячей плиты Мак-Грегора.

2. Существенность();

- **Метафора:** С первого же раза плита обжигает «по полной программе»;
- **Если же порицание будет достаточным уже в первый раз, шансы на успех будут существенно выше, тогда:**
 - человек поймет реальный уровень вашей реакции;
 - у окружающих не возникнет «ненужных вопросов»;

SPM(*guild*);

Принцип Горячей плиты Мак-Грегора.

3. Локальность();

- **Метафора:** Горячая плита наказывает только руку, которая к ней прикоснулась;
- **Обратная связь должна даваться в отношении конкретного наблюдаемого поведения и не должна затрагивать жизненные установки или ценности человека, тогда:**
 - шансы на исправление будут выше;
 - вероятность обиды и конфликта будет минимальной;

SPM(*guild*);

Принцип Горячей плиты Мак-Грегора.

4. Равная направленность();

- **Метафора:** Горячая плита действует на всех без исключения;
- **Одинаковые проступки должны иметь результатом одинаковую обратную связь**, чтобы у окружающих:
 - сохранялись четкие ориентиры «что такое хорошо и что такое плохо»;
 - не было повода подозревать наличие у вас «любимчиков»;

SPM(*guild*);

Принцип Горячей плиты Мак-Грегора.

5. Конструктивность();

- **Метафора:** Если вы рискуете дотрагиваться до горячей плиты, у вас должно быть средство ослабить боль;
- **Корректирующая обратная связь должна быть не констатирующей, а развивающей:**
 - максимально сглаживаем негативные эмоции (у обеих сторон!);
 - делаем упор на указание желательного поведения;

SPM(*guild*);

Дополнительные принципы();

- 1. Помните о главном;
- 2. Сдерживайте эмоции;
- 3. Гибкость, гибкость и еще раз гибкость;
- 4. Не будьте формалистом;
- 5. Оценивайте правомерность ваших претензий;
- 6. Эффективность во многом определяется формой;
- 7. Не забывайте про поощрения;
- 8. Исправление через похвалу;
- 9. Будьте снисходительны к случайным ошибкам;
- 10. Не взваливайте все на себя;

SPM(*guild*);

Модель обратной связи();

{

1. Спросить

- «Могу я сказать тебе кое-что?»
- «Не могли бы мы кратко поговорить?»
- «Не против услышать что я думаю по поводу ... ?»

2. Описать наблюдаемое поведение

- «Когда ты поступаешь так-то и так-то ...»

3. Описать последствия наблюдаемого поведения

- «... смотри что получается ...»

4. Обсудить

- (–) «Как бы ты мог это изменить?»
- (+) «Молодец! Просто супер!»

}

SPM(*guild*);

SPM (*guild*);

Вопросы и ответы
Обсуждение