

# Как понять логику решений вашего руководителя

---

Управленческий марафон

Ситуация  
Почему так  
Мотивы  
Интеграция  
Как узнать мотив  
Что дальше  
Что почитать



- ✓ Skillbox/GeekBrains — руководитель Центра развития карьеры
- ✓ Занимал позиции от начальника отдела до Deputy HRD
- ✓ Тренерская работа в обучении soft skills — 12 лет
- ✓ Стажировался в Университете Минью (Португалия) в 2022 году
- ✓ Преподаватель психологии и менеджмента в БГУ



Павел Шевелев,  
психолог, тренер  
в области soft skills

## Ситуация

Почему так

Мотивы

Интеграция

Как узнать мотив

Что дальше

Что почитать



### Сталкивались ли вы с ситуацией, когда

- ✓ Вы хотите, как лучше, понимаете вопрос, но ваш руководитель не понимает вас и почему-то принимает «нелогичное» решение?

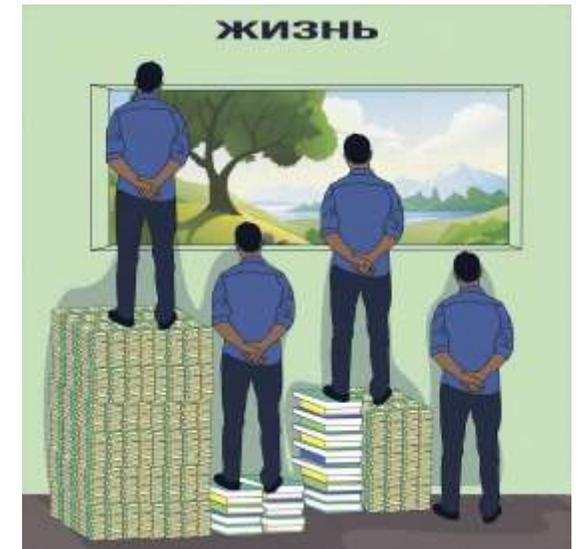


Ситуация  
Почему так  
Мотивы  
Интеграция  
Как узнать мотив  
Что дальше  
Что почитать



## Уровни решений

- Решения** из понимания целей компании
- Решения** из понимания целей команды
- Решения** из понимания потребностей членов команды
- Решения** из понимания конечного продукта



Ситуация  
Почему так  
**Мотивы**  
Интеграция  
Как узнать мотив  
Что дальше  
Что почитать



## Мотив власти

- ✓ **Влияние**
- ✓ **Воздействие**
- ✓ **Престиж**
- ✓ **Контроль**

## Что важно для решения: два вопроса

1. Какое решение повысит мой престиж?
2. Насколько сотрудник подтверждает мой престиж?

Ситуация  
Почему так  
**Мотивы**  
Интеграция  
Как узнать мотив  
Что дальше  
Что почитать



## Мотив отношений

- ✓ **Создание друзей**
- ✓ **Сохранение друзей**
- ✓ **Отношения**

### Что важно для решения:

1. Какое решение будет популярно у людей?
2. Насколько сотрудник подтверждает мои ценности?

Ситуация  
Почему так  
**Мотивы**  
Интеграция  
Как узнать мотив  
Что дальше  
Что почитать



### Мотив достижения

- ✓ **Быть лучше других**
- ✓ **Быть лучше себя**
- ✓ **Интересные проекты**

### Что важно для решений:

1. Насколько я буду выглядеть компетентным экспертом, если приму это решение?
2. Компетентен ли мой сотрудник?

Ситуация  
Почему так  
Мотивы

**Интеграция**

Как узнать мотив  
Что дальше  
Что почитать



**К решениям на каком уровне будут склонны разные мотивы?**

**Решения** из понимания целей компании

**Решения** из понимания целей команды

**Решения** из понимания потребностей  
членов команды

**Решения** из понимания конечного  
продукта

**Мотив** власти

**Мотив** отношений

**Мотив** достижения

Ситуация  
Почему так  
Мотивы  
Интеграция  
**Как узнать мотив**  
Что дальше  
Что почитать



### Внешний вид:

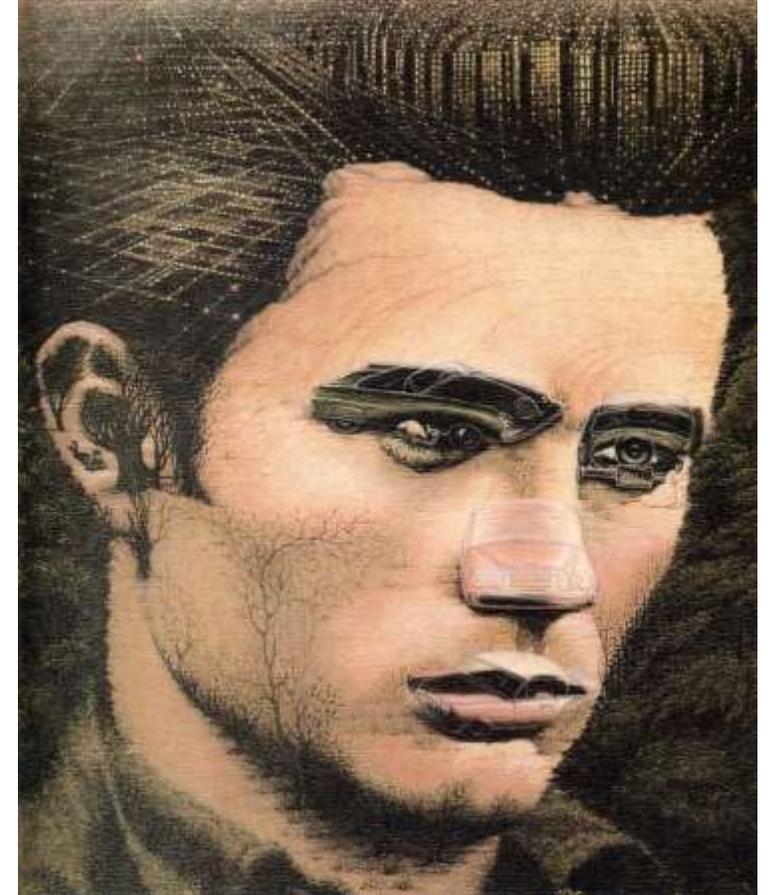
**одежда, осанка, взгляд,  
прическа, аксессуары**

### Индивидуальные проявления:

**жесты, скорость речи,  
дистанция, эмоции**



Ситуация  
Почему так  
Мотивы  
**Интеграция**  
Как узнать мотив  
Что дальше  
Что почитать



Ситуация  
Почему так  
Мотивы  
Интеграция  
Как узнать мотив  
**Что делать**  
Что почитать

Что же делать?

- ✓ Понимать мотив
- ✓ Понимать уровень решения
- ✓ Аргументировать свою позицию  
в терминах мотива руководителя



Ситуация  
Почему так  
Мотивы  
Интеграция  
Как узнать мотив  
Что дальше  
**Что почитать**



- ✓ **Лоуренс Питер. «Принцип Питера или почему дела всегда идут вкривь и вкось»**
- ✓ **Дэвид МакКлелланд. «Мотивация человека»**
- ✓ **Марвин Бауэр. «Курс на лидерство»**
- ✓ **Дэниел Гоулман. Ричард Бояцис. «Эмоциональное лидерство»**

