



СЕРЫЙ КАРДИНАЛ

**Как аналитику осознать свое лидерство
без титула и влиять на продукт**



В ГЛАВНЫХ РОЛЯХ

КАРТИНА «СЕРЫЙ КАРДИНАЛ» В 5 СЦЕНАХ.
БЕЗ АНТРАКТА И БУТЕРБРОДОВ С КОЛБАСКОЙ



**МАКСИМ
ЯЦКЕВИЧ**

Член экспертной коллегии «Сколково»
Бизнес-тренер, спикер, консультант,
основатель Product Psychology
Основатель PIX Robotics (exit) ex ВТБ, Сбер.



**АННА
МОЗГОВАЯ**

Сбер, ГПБ – бизнес-аналитик
BSH, Mondelez: менеджер проектов
Соорганизатор школы
бизнес-анализа в ГПБ.

ВСЕ СОВПАДЕНИЯ И СХОДСТВА НЕ СЛУЧАЙНЫ

ПРОБЛЕМАТИКА

Непонимание как выстраивать карьерный рост

- Исключительно личная заинтересованность
- Отсутствие теплого контакта с коллегами
- Отсутствие проактивности

#о себе



ПРОБЛЕМАТИКА

Не думают за бизнес
(теряют общий язык со стейкхолдерами)

- Непонятны цели бизнеса
- Не связывают фичи с бизнесом
- Не выслушивают до конца
- Не настраивают контакт с заказчиком

#пробизнес



ПРОБЛЕМАТИКА

Не могут взять ответственность и сказать НЕТ

- Недостаточно аргументов
- Страх
- Пассивность: «и так сойдет»
- Отсутствие целевой картинки

#СМЕЛОСТЬ



ПРОБЛЕМАТИКА

Не выстраивают управляемый диалог

- Передача инициативы
- Реактивное поведение
- Отсутствие вопросов в риторике
- Слабая позиция

#КОММУНИКАЦИИ
#ЛИДЕРСТВО



ПРОБЛЕМАТИКА

Не используют преимущества обратной связи и активного слушания

- Не дослушивают до конца
- Не задают уточняющие вопросы
- Не фиксируют договоренности
- Не дают и против получения обратной связи

#прокоммуникации

#эмпатия





**А ЧТО,
ЕСЛИ**

АНАЛИТИК - ПОЛНОЦЕННЫЙ ЛИДЕР

ЛИДЕР <> РУКОВОДИТЕЛЬ





**В ЧЕМ ПРОЯВЛЯЕТСЯ
ЛИДЕРСТВО У АНАЛИТИКА**



**Лидерство внутри - сказать НЕТ,
обосновать невозможность
или сложность фичи.**



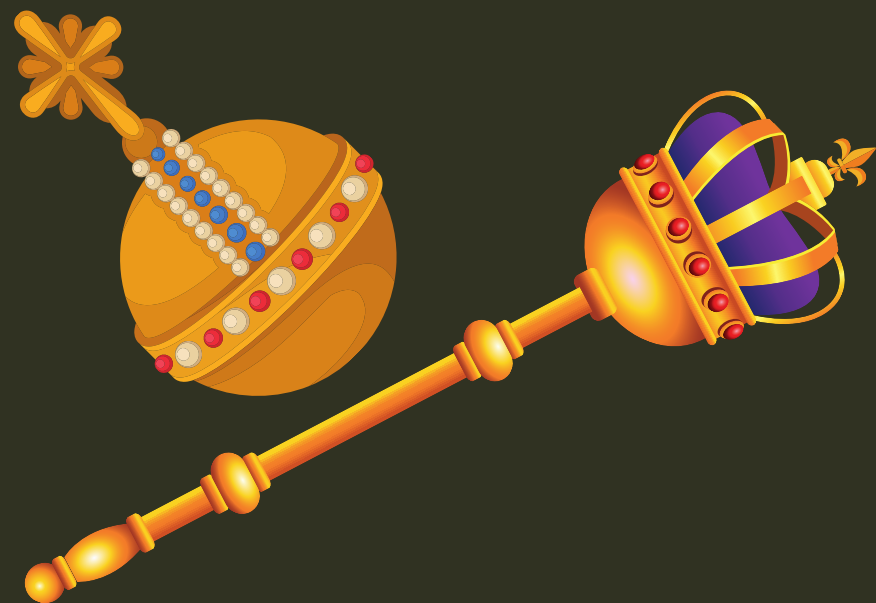


**Лидерство снаружи -
залидировать задачу/фичу/эпик**

**и дотащить ее до конца,
подключив все возможные ресурсы.**



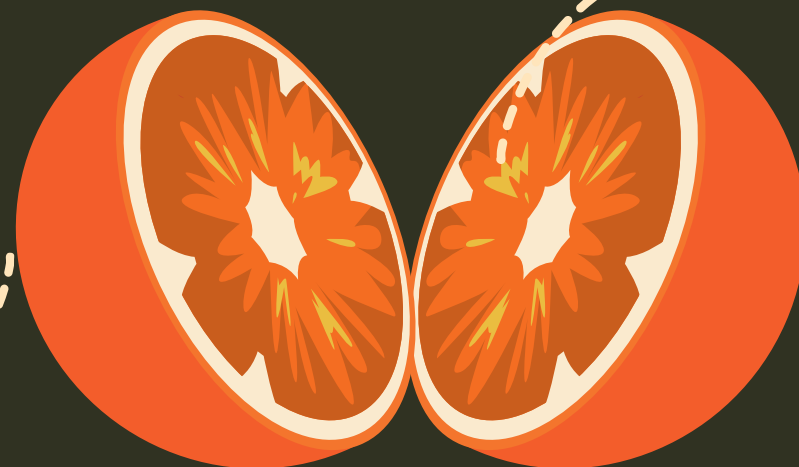
ЛИДЕР БЕЗ ТИТУЛА



ЛИДЕРСТВО

ВНУТРЕННЕЕ ЛИДЕРСТВО

Направлено внутрь



ВНЕШНЕЕ ЛИДЕРСТВО

Направлено на
окружение/команду

**ЗАВИСИТ ОТ ЦЕЛЕЙ
И СИТУАЦИИ**

ЛИДЕРСТВО

ВДОХНОВЕНИЕ И НАПРАВЛЕНИЕ

Создает атмосферу, в которой люди чувствуют себя важными и мотивированными

РУКОВОДСТВО И ОРГАНИЗАЦИЯ

Разработка стратегии, установка приоритетов, распределение ресурсов и координация команды

4 СТОЛПА

ВЛИЯНИЕ И ВОЗДЕЙСТВИЕ

Положительное воздействие на поведение и действия людей, разрешение препятствий и конфликтов

ЭТИЧНОСТЬ И ИНТЕГРИТЕТ

Высокие стандарты этики, честности, доверия и уважения

**ВНУТРЕННИЙ
ЛИДЕР**

Управляет собой

Управляет собственными состояниями и идеями

Управляет внешним контекстом

Ставит и достигает цели

Выбирает окружение

Включает тайм-менеджмент по необходимости

Привлекает людей к себе и вдохновляет их

Интересен самому себе

Правильно позиционирует себя перед другими

Стремится достичь большего и непрерывно развиваться

КАРТИНА «СЕРЫЙ КАРДИНАЛ»



МАКСИМ ЯЦКЕВИЧ

Играет роли
оппонентов аналитика



АННА МОЗГОВАЯ

Играет роль аналитика
от 1-го лица

АКТ 1

**СОПРОТИВЛЕНИЕ
ВНУТРИ**

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a light gray color, framing the central text.

АКТ 1

СОПРОТИВЛЕНИЕ ВНУТРИ

Мысли перед сном

Чего мне хочется?

Чего мне не хочется?

АКТ 1

СОПРОТИВЛЕНИЕ ВНУТРИ

Аналитик применяет свой
главный навык к самому себе:

Он начинает задавать себе вопросы

АКТ 1

СОПРОТИВЛЕНИЕ ВНУТРИ

Аналитик применяет свой
главный навык к самому себе:

Он начинает задавать себе вопросы
Что пробует предпринять аналитик как лидер?
Что еще не использовал?
Где можно сказать НЕТ?

АКТ 1

СОПРОТИВЛЕНИЕ ВНУТРИ

Итоги рефлексии

1. Анализ собственной мотивации для запуска изменений.
2. Мне уже достаточно всего, чтобы принимать решения.
3. Пробовать, ошибаться, принимать, рефлексировать и снова..
4. Ответственность за изменения в своей жизни – только на мне.



АКТ 2

**ПЛАНЕРКА
С КОМАНДОЙ**



АКТ 2

ПЛАНЕРКА С КОМАНДОЙ

На очередном утреннем митинге



АКТ 2

ПЛАНЕРКА С КОМАНДОЙ

Проактивное лидерование:
мне не все равно, и есть общее видение картины

1. Тезисы (что?)
2. Обоснование (зачем?)
3. Последствия, влияние (для чего?)
4. План действий (что делать?)
5. Предварительная подготовка (что сделал?)
6. Выгода (что получим?)



АКТ 3

**ТОКСИЧНЫЙ
ЗАКАЗЧИК**



АКТ 3

ТОКСИЧНЫЙ ЗАКАЗЧИК

Синк с внутренним заказчиком в 12:00



АКТ 3

ТОКСИЧНЫЙ ЗАКАЗЧИК

Перехват инициативы в управляемом диалоге

1. Обращение к цели диалога
2. Ссылка на формат беседы
3. Подъем энергетики
4. Присоединение к последним словам
5. Атака вопросом



АКТ 3

ТОКСИЧНЫЙ ЗАКАЗЧИК

Рефлексия

1. Активное слушание – наш разведчик
2. Выявление ожиданий – расчищение тумана
3. Сотрудничество, а не соперничество
4. Эмоциональная резистивность – наша броня
5. Перевод беседы «на цифры» => прозрачность



АКТ 4

**УПЕРТЫЕ ЭКСПЕРТЫ
ПОСЛЕ ОБЕДА**



АКТ 4

УПЕРТЫЕ ЭКСПЕРТЫ ПОСЛЕ ОБЕДА

Где-то на просторах рек
электронных имейлов...

АКТ 4

УПЕРТЫЕ ЭКСПЕРТЫ ПОСЛЕ ОБЕДА

Сила

Стратегия

Сотрудничество

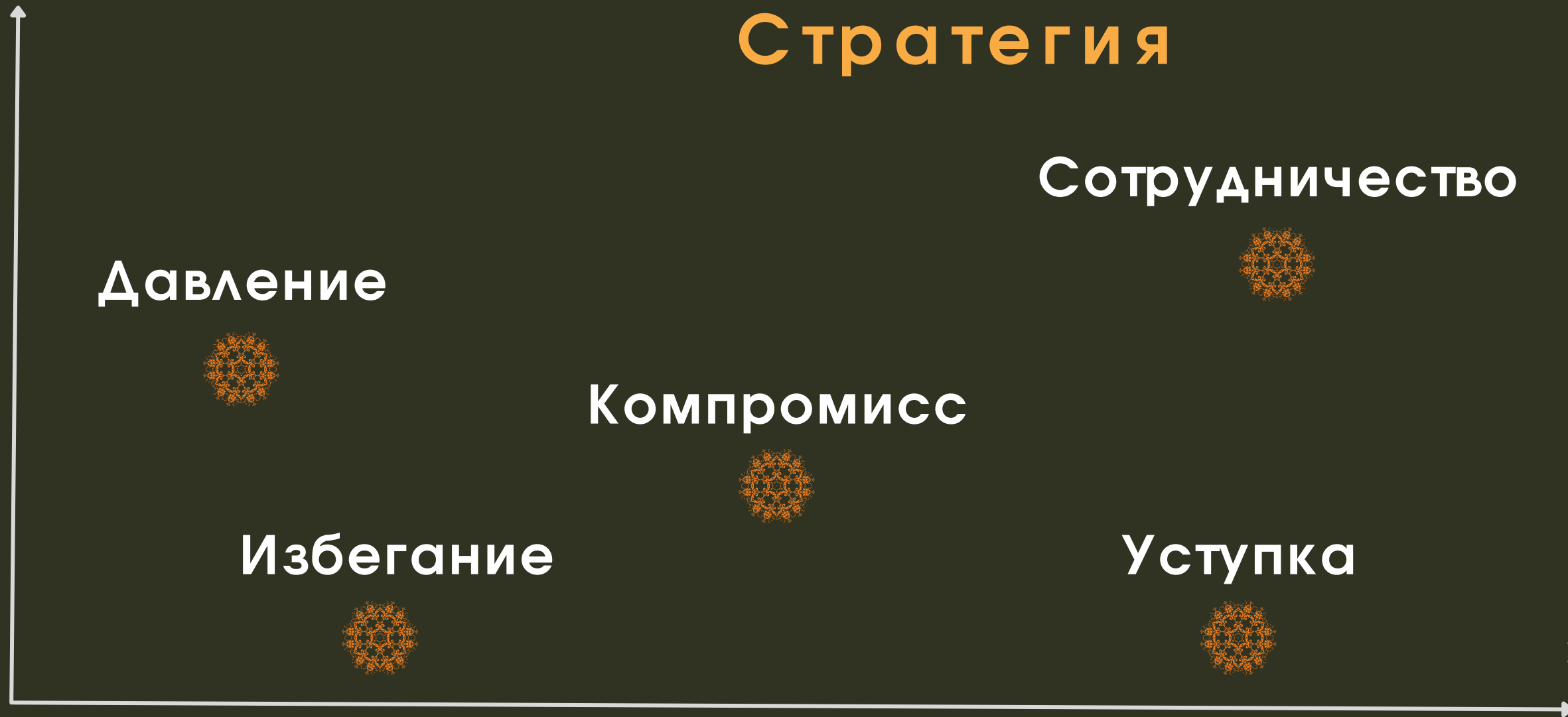
Давление

Компромисс

Избегание

Уступка

Эмпатия





АКТ 4

УПЕРТЫЕ ЭКСПЕРТЫ ПОСЛЕ ОБЕДА

Где-то на просторах рек электронных имейлов...

1. Присоединяться и сотрудничать
2. Вопрос «КАК» открывается с интересной стороны
3. Эмпатичное прояснение возражений
4. Партизанская харизма творит чудеса
5. Проявление целей упрощает аргументацию



АКТ 5

**ЛЕНИВЫЙ КОЛЛЕГА
ПОСЛЕ РАБОТЫ**



АКТ 5

**ЛЕНИВЫЙ КОЛЛЕГА
ПОСЛЕ РАБОТЫ**

На часах 17:50...



АКТ 5

ЛЕНИВЫЙ КОЛЛЕГА ПОСЛЕ РАБОТЫ

Как отказать собеседнику?

Отказ без грубости в итоге вызовет больше уважения,
чем постоянное «да».



АКТ 5

ЛЕНИВЫЙ КОЛЛЕГА ПОСЛЕ РАБОТЫ

Рефлексия

1. Сперва – задайте вопрос
2. Отказ поможет выставить личные границы
3. «Нет» кому-то – это «да» для себя
4. Тренировка эмпатии через отказ и наоборот
5. Можно говорить «нет» несколько раз

ПОДЫТОЖИМ

5 уровень

Тяните до последнего, все ваши наработки для всех очевидны!

4 уровень

Не задавайте вопросов. Вы же и так все знаете!

3 уровень

Избегайте личных встреч. Онлайн же удобнее!

2 уровень

Не готовьте аргументацию заранее. Долой цифры и примеры!

1 уровень

Не старайтесь услышать и понять оппонента. Топите за свое до конца!



ЛИДЕР - ВНУТРИ КАЖДОГО ИЗ НАС



МАКСИМ ЯЦКЕВИЧ

Член экспертной коллегии «Skolkovo»
Бизнес-тренер,
спикер, консультант,
основатель Product Psychology
Экс-основатель PIX Robotics,
ex ВТБ, Сбер.



АННА МОЗГОВАЯ

Сбер, ГПБ – бизнес-аналитик
BSH, Mondelez:
менеджер проектов
Соорганизатор школы
бизнес-анализа в ГПБ.