

Лидерство в Организациях

Первый день
Гибкие практики

Введение и Обзор

Гибкие Стили



Игры Фермеров
Эффективная Гибкость Команды

Делегирование
и Ситуационное лидерство



Второй день
Эффективный обмен

Управление Конфликтами



Утверждение и Коррекция

Стили Лидерства



Ответственность перед...за Диалог

Личные заявления

СОГЛАШЕНИЯ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

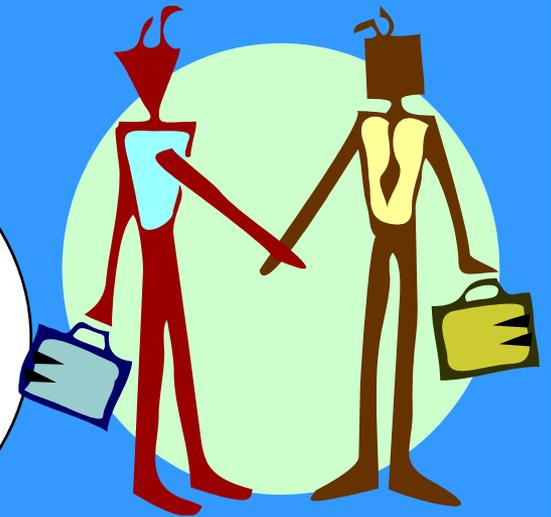
**Присутствуйте
полностью;
обратите
внимание на
то, что
происходит
внутри и
вокруг вас**

**Тишина –
это выбор**

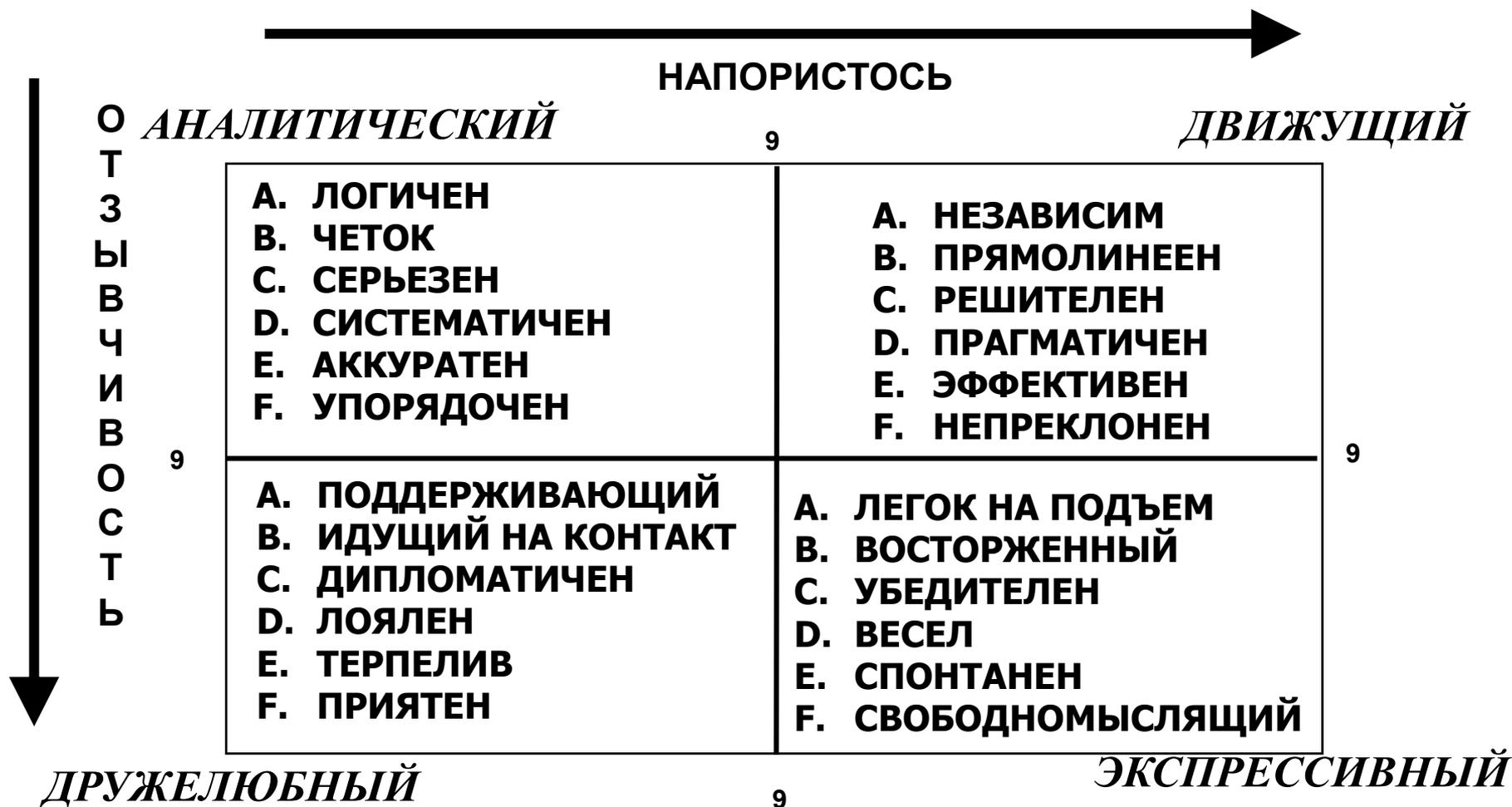
**Рискните,
участвуя, и
будьте готовы
сделать
ошибки**

**Берите
ответственность
на себя и несите
ответственность
перед другими**

УДАЧИ!!



ЧЕТЫРЕ СТИЛЯ



Что означает Гибкость?

- Временное использование поведения, не типичного для вашего социального стиля
- Цель: адаптировать поведение, делая его более адекватным ситуации и людям, с которыми вы взаимодействуете
- Не изменение цели, а выбор подходящего межличностного процесса

Когда следует делать ваш стиль гибким?

- Не все время.
- Когда ставки высоки.
- Когда другие испытывают стресс.
- Чтобы встать на правильную дорогу.
- Для Руководителей/клиентов и Подчиненных/Коллег

Гибкость для Группы и Задания

Аналитики

Драйверы

Дружелюбные

Экспрессивные

Имена:

Наша последняя встреча была _____

Задание было _____

Оно хорошо выполнялось, когда _____

Наши разные стили вызывают следующие трудности:

Гибкость для Группы как Группы

Аналитики		Драйверы	

Дружелюбные Экспрессивные

Что я могу сделать по-другому,
чтобы...

1. Сделать гибким построение взаимопонимания с людьми?
2. Сделать гибкими задачи

Имя	Чтобы быть гибким в группе, я могу... ...
	1. 2.
	1. 2.
	1. 2.
	1. 2.



АНАЛИЗ РАЗВИВАЕМОГО УРОВНЯ



Обратите внимание на «реальность», а не то как должно быть

D4

Высокая компетентность
Высокий уровень
обязательства

Опытный в работе и чувствует себя комфортно из-за своих способностей делать ее хорошо. Может быть даже более опытен, чем лидер.

D3

Высокая компетентность
Переменный уровень
обязательства

Опытный и способный, но может не хватить уверенности сделать это самостоятельно, или мотивации сделать это хорошо/быстро.

Стиль лидера определяется Компетентностью и уровнем Обязательства последователей. Анализируйте потребности ситуации, с которой вы имеете дело, и затем примите наиболее подходящий стиль руководства.



D1

Низкая компетентность

Высокий уровень обязательств

Как правило отсутствуют специальные навыки, необходимые для текущей работы, но есть энтузиазм новичка (Могут быть также в этой категории, если имеют низкую компетентность и низкий уровень исполнения из-за отсутствия уверенности ли мотивации к решению)

D2

Некоторая компетентность

Низкий уровень обязательств

Может иметь соответствующие навыки, но не может выполнить работу без помощи. Задача или ситуация может быть новой для них.

Adapted from "One Minute Manager" by Ken Blanchard



РАЗВИВАЙТЕ СИТУАЦИОННУЮ РЕАКЦИЮ



4. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ:

Отпустить; Не вмешиваться
 Доверие и поддержка
 Передайте власть и ответственность
 Делитесь и обменивайтесь идеями
 Анализ результатов/ установка общей цели

Для очень способных и мотивированных людей и групп

Эффективно: Наблюдение, Доверие, Обучение
Неэффективно: Отказ, Бросание, Избегание

3. НАСТАВНИЧЕСТВО:

Слушайте/спрашивайте
 Давайте слово
 Будьте доступны для консультаций
 Слушайте планы других
 Вопросы для разъяснения и раздумывания
 Предлагайте вещи для рассмотрения и уточнения подходов других

Акцентируйте на укреплении доверия

Для способных людей и групп у которых отсутствует уверенность в себе

Эффективно: Участие, Побуждение, Расширение прав
Неэффективно: Покровительство, Успокоение, Умиротворение



1. РУКОВОДСТВО:

Рассказывайте/показывайте
 Практическое наблюдение
 Объяснения / инструкции
 Демонстрация / руководство
 Фокус на задачах

Для новых людей, новой работы, новой группы

Эффективно: Рассказывать, Направлять, Руководить
Неэффективно: Доминировать, Унижать, Нападать

ТРЕНЕРСТВО:

Показывайте/слушайте
 Полностью передавайте всю ответственность за моментальные задачи
 Утверждение и исправление
 Принимайте вопросы и идеи, связанные с решением
 Фокус на задачи и навыки

Для людей и групп с базовыми умениями и ограниченным опытом в данной задаче

Эффективно: Продажа, Объяснение, Разъяснение
Неэффективно: Манипулирование, Проповедь, Защита

Adapted from "One Minute Manager" by Ken Blanchard

ЛИДЕРСТВО НА ПРИМЕРЕ

<p>Данные дела</p>	<p>Опасения/Проблемы</p> 
<p>Развиваемый уровень</p>	<p>Необходимые стили лидерства</p>
<p>Цели Лидерства</p> <p>Краткосрочные</p> <p>Долгосрочные</p>	
<p>Мозговой штурм возможных активностей лидера (Округлите до трех лучших из всех предложенных.)</p>	<p>Причины данного выбора</p>

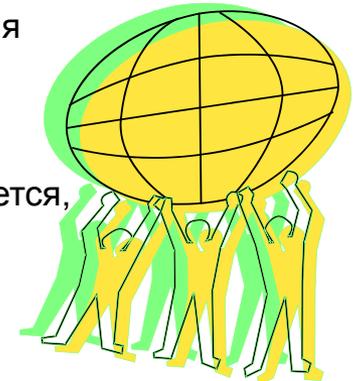
ОБЗОР КОМПЕТЕНЦИИ КОМАНДЫ

Каждый член команды должен ответить максимально честно, каких их ключевые задачи и ответственность и УРОВЕНЬ (D1, D2, D3, D4) и следовательно, стиль лидерства. Напишите способы, которыми вы можете поддержать их, указывая необходимые усилия, которые вы будете прилагать, чтобы повысить эффективность их деятельности.

ИМЯ	ЗАДАЧА/ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	УРОВЕНЬ	СПОСОБ ПОДДЕРЖКИ

ЭТАПЫ ЗАВЕРШЕНИЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

- 1) ЧЕТКАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ** Укажите цели задачи или проекта. Руководитель должен обозначить желаемые результаты, ресурсы и необходимую информацию, соответствующую политику и процедуры для рассмотрения, а также сроки проекта.
- 2) ПЕРЕДАЧА ОБЯЗАТЕЛЬСТВ** Встретьтесь с сотрудником, выбранным для выполнения данной задачи или проекта, и проинструктируйте ее/его об ожидаемых результатах. Руководитель должен описать поручение в деталях, разъясняя причины выполнения задачи или проекта и излагая всю информацию кратко.
- 3) ОБСУЖДЕНИЕ** Более длинная встреча проводится с руководителем и сотрудником для обсуждения идей о том, как он/она планируют процесс. Часто люди просят завершить их план реализации. На этом этапе будут определены препятствия задачи или проекта и обсуждена реализация планов. Руководитель должен установить параметры и обсудить степень полномочий, которыми будет наделен сотрудник во время реализации проекта. Кроме того, руководитель должен назначить время и место встречи для обзора процесса.
- 4) ПРОВЕРКА** На это этапе руководитель следит за прогрессом и обсуждает изменения в первоначальном плане и необходимых ресурсах. Новые проблемы или опасения выявляются и обсуждаются. Руководитель теперь обеспечивает поддержку и опору сотруднику.
- 5) ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ** На этом этапе завершенная задача или проект принимается, а старания сотрудника признаются. Неоконченная работа должна быть принята на этой фазе. Наградите сотрудника за достижения и рассмотрите процесс с точки зрения понимания, что было получено и изучено.



ДЕЛЕГИРОВАНИЕ В ДЕЙСТВИЯХ

<i>Практика</i> <i>Потребность</i>	Руководство	Тренерство	Наставни- чество	Делегиро- вание
Руководство	<i>Внимание/ Ясные инструкции</i>	Ограничения и намеки не помогают	Забота, но не управление	Ощущение отказа
Тренерство	Разочаро- вание собой и задачами	<i>Обмен/ Близость</i>	Постоянный пробел почти закрыт	Скрытые трудности в завершении
Наставни- чество	Злость на руководство	Чувство сильной близости для комфорта	<i>Слушание/ Поддержка</i>	Отсутствие взаимопони- мания
Делегиро- вание	Покидание	Сомнитель- ный менеджер	Тонкое выражение разочарова- ния	<i>Отпускание/ Дублирование</i>

КАК ВОЗНИКАЕТ КОНФЛИКТ?

Конфликт возникает, когда один человек пытается удовлетворить конкретные потребности или желания с помощью стратегии, препятствующей стратегии удовлетворения потребностей другого человека.



ЦЕНА КОНФЛИКТА

Потраченное время(42%)

Плохие решения

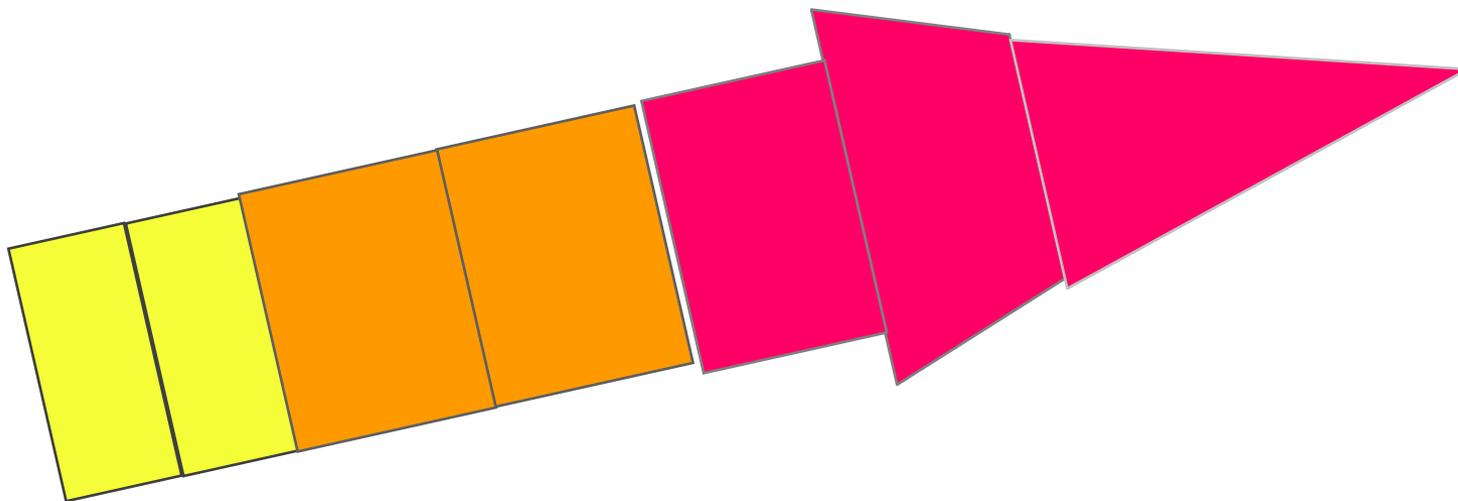
Потеря сотрудников

Саботаж

Заниженная рабочая мотивация

Жизнеспособные/ Юридические расходы

ПРОЦЕСС ОБОСТРЕНИЯ КОНФЛИКТА



НЕПРЕКЛОННОСТЬ

- Нарастание
- Убеждение
- Манипуляция

Отвечать лучше на примирение.

ОБЕСЦЕНИВАНИЕ

- Поляризация (*мы против них*)
- Потеря уважения
- Угрозы

Отвечать лучше на примирение или посредничество.

АГРЕССИЯ

- Вербальная агрессия
- Физическая агрессия
- Деструктивное поведение

Отвечать лучше на посредничество или принятие согласий.

Высказывания в конфликте

- Нарастание: *“Я знаю, я прав.”*
- Убеждение: *“Я должен убедить их в том, что я прав.”*
- Манипуляция: *“Я сделаю все необходимое, чтобы показать, что они не правы.”*
- Поляризация: *“Те из нас, кто знают что я прав, – теперь вместе.”*
- Потеря уважения: *“Даже не стоит с ними говорить.”*
- Угрозы: *“Мы должны подчинить тех, которые не с нами.”*
- Вербальная агрессия: *«Это человек #%\$*&!”*
- Физическая агрессия: *“Возьми это!”*
- Деструктивное поведение: *“Я могу проиграть, но возьму я возьму их с собой.”*

Виды управленческих действий, которые являются причинами конфликтов на рабочем месте

- **Плохие коммуникации** – Сотрудники испытывают постоянные «сюрпризы», не информированы/вовлечены в процесс принятия решений
- **Недостаточное распределение и количество ресурсов.** Это: Разногласия по поводу “кто, что делает”
- **“Личная химия”**, включая противоречивые ценности и действия среди менеджеров и сотрудников
- **Проблемы руководства: Доминирование, Обвинение, Избегание, Рассеянность и Отказ**

Конфликт часто необходим.

1. Помогает понять и решить проблемы.
2. Заряжает работу на наиболее подходящие вопросы.
3. Помогает людям быть “настоящими”: например, мотивирует принимать участие.
4. Помогает людям узнать, как определить и извлечь пользу из своих разногласий.

МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА I

Ситуация

2. Мои разочарования и вопросы по ситуации с моими
ключевыми чувствами

3. Разочарования и вопросы других людей по ситуации с их
ключевыми чувствами

4. Мои ментальные модели или предположения,
препятствующие разрешению ...

5. Ментальные модели и предположения, препятствующие
разрешению у других людей...

6. Если разрешается к моему удовлетворению...
(Победа-Поражение)

7. Если разрешается к удовлетворению других....
(Победа-Поражение)

МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА II

8. Возможные варианты решения (Победа-Победа)

9. Что я сделаю, чтобы изменить ситуацию

10. Как изменились мои ментальные модели?

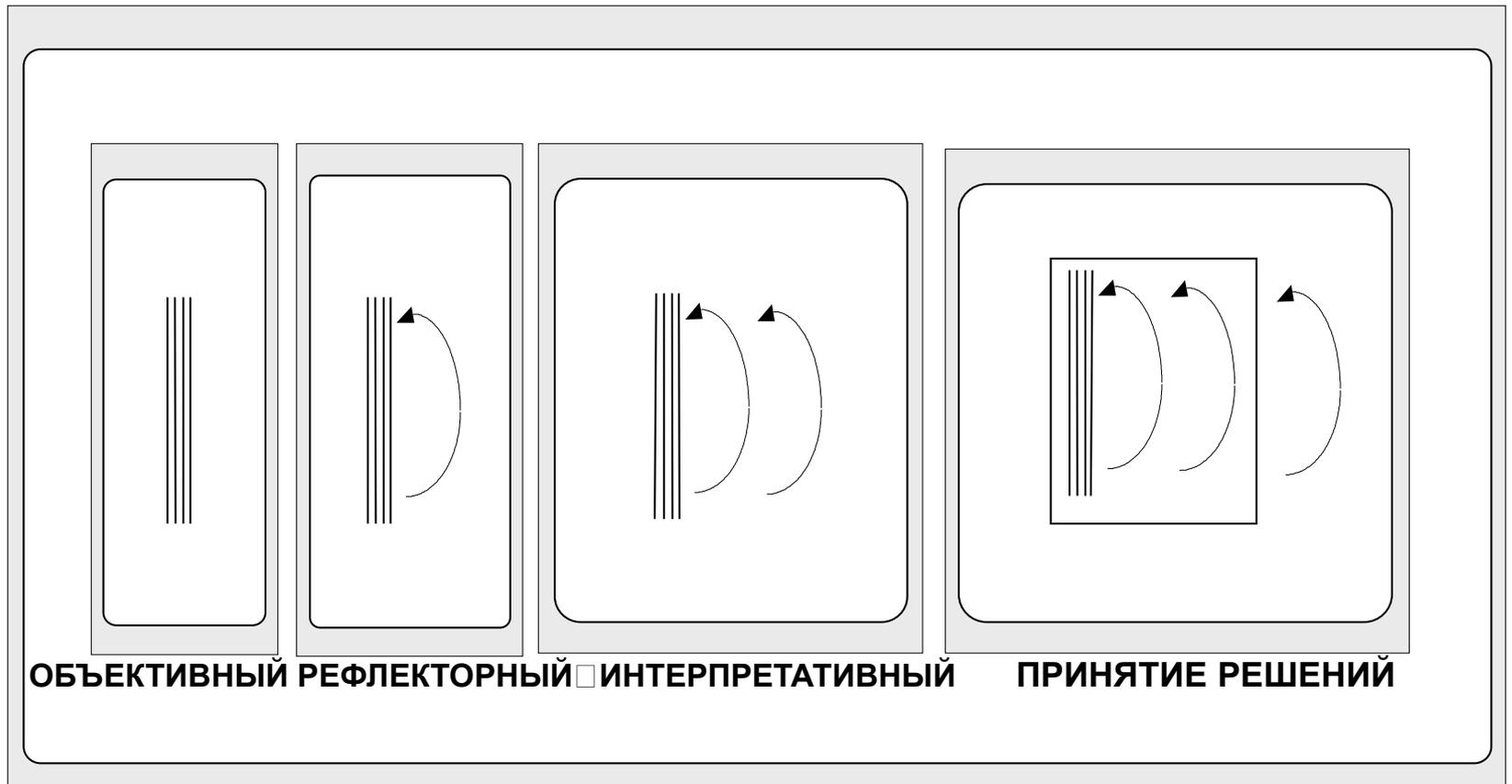
СТРАТЕГИИ ВМЕШАТЕЛЬСТВА

- **Аутентичность**
- **Автономия**
- **Активность**
- **Адаптируемость**
- **Альянсы**



Brenson, O’Gorman 1998

Утверждение и Коррекция



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ БЕСЕДЫ

	ТРЕНЕРСТВО	ОПИСАНИЕ РАБОТЫ	ПОДОТЧЕТНОСТЬ
Объективный	<p>Какая у вас ситуация/проект, с которым вы имеете дело? Какова ваша роль? Кто еще вовлечен? Что они делают?</p>	<p>Каковы все задачи, которые вы выполняете? Какие из них занимают больше времени? Какую работу вы делаете, отдаляясь от других? Какую работу вы делаете, что другие зависят от вас? Какие задачи вы выполняете, о которых другие могут не знать?</p>	<p>Опишите ход событий и мероприятий как можно более объективно. Какие крайние сроки вы задали, достигли и/или пропустили?</p>
Рефлекторный	<p>Какое настроение в проекте? Что вы чувствуете по поводу своего участия?</p>	<p>От каких задач вы испытываете реальное удовольствие? Какая часть вашей работы кажется тяжелым бременем? Что вы чувствуете, когда вас не признали или не оценили?</p>	<p>Что вы чувствуете по поводу работы, которую вы делаете? Что шло очень хорошо? Что было сложно для вас? Где вы чувствовали давление, разочарования, трудности?</p>
Интерпретативный	<p>Что, по вашему мнению, необходимо сделать, чтобы ваше участие было более эффективным? Какие вопросы вы задаете себе? Какие продвижения необходимы для вас? Для проекта? Что поможет проекту двигаться вперед? Как вы можете помочь команде? Какие еще вещи может попробовать команда?</p>	<p>Как вы опишите важность своей работы? Каждый год мы стремимся сделать организацию более эффективной и результативной. Поэтому простаивания на месте не полезны. Если бы мы перепроектировали свою работу, что мы должны добавить или убрать, чтобы сделать ее более эффективной?</p>	<p>Какие основные проблемы стоят за этими трудностями? Какие трудности являются вашими? Какие трудности пришли извне? Какие изменения смогут помочь или трансформировать эту ситуацию?</p>
Принятие решений	<p>Какие ресурсы вам необходимы? Что вы собираетесь предпринять дальше?</p>	<p>Если бы вы должны были переписать должностные инструкции, что важно туда включить? Как мы можем поддержать вас в вашей роли?</p>	<p>Что могу я и вы сделать, чтобы убедиться, что ваша работа выполнена эффективно? Какое первое действие вы совершите?</p>

Это примеры бесед. Выберете и измените наиболее подходящие вопросы.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ УТВЕРЖДЕНИЙ

	Похвала	Исправление	Наблюдение
Объективный	_____, я только что просмотрел письмо, которое ты написал нашему клиенту. Я особо отметил простое ясное объяснение, которое вы дали, описывающее нашу позицию по отношению к политике возмещения.	_____, ранее утром один менеджер показал мне телефонное сообщение, датированное вчерашним днем. Он сказал, что был на своем рабочем месте до 4:40, но не получал сообщение до сегодняшнего утра.	Выслушивание фактов и опыта Вопросы для изучения и ясности
Рефлекторный	Ваша способность выражать основную идею прямым путем....	Это уже третий инцидент подобного рода за последние две недели и по крайней мере два других менеджера были в это вовлечены. В каждом случае было много неудобств и беспокойств и даже потеря клиента.	Выслушивание чувств Вопросы, чтобы выделить и понять оперативные чувства
Интерпретативный	... всегда важна в сервисной организации как наша и особенно ценна в наше быстротечное время.	Ваше сообщение является критически-важным звеном в нашей «информационной системе» -	Позитивная обратная связь Что является позитивным с индивидуальной точки зрения? С точки зрения наставника? Скорректируйте варианты с индивидуальной точки зрения? С точки зрения наставника?
Принятие решений	Если вы согласитесь сделать это, Я бы хотел использовать это письмо в нашем новом тренинге по обучению персонала в качестве примера, к чему мы стремимся в нашей переписке. Я также помещу копию в ваш файл. и мы не можем позволить этому продолжаться и создавать проблему. Что вы можете изменить, чтобы немедленно обеспечить доставку сообщений?	Индивидуальное объявление изменений или действий Обязательств

Обратная связь подготовки рабочего листа

ПРАКТИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ

ЭКСПЕРЕМЕНТАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ

	Подготовка и Данные	Комментарии и вопросы для подчиненного
ОБЪЕКТИВНЫЙ	Какие было задание? Каков был результат? Какой использовался процесс?	
РЕФЛЕКТОРНЫЙ	Что шло хорошо? Что я ценю в том, что произошло? Что беспокоит меня?	
ИНТЕРПРЕТАТИВНЫЙ	Какова, по моему мнению, реальная ситуация (внешняя среда, системы, управление взаимосвязями, личные проблемы и т.д.)?	
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	Что из показательного должно быть распространено? О чем я должен знать больше? Какие вопросы я должен задать? Каковы мои альтернативные решения?	Четкий Следующий Шаг

ПОЗИЦИИ ЛИДЕРСТВА

ЛИДЕРЫ-ПРИНУДИТЕЛИ требуют немедленного выполнения; они в основном нисходящие в принятии решения; действуют в основном без консультаций.

АВТОРИТЕТНЫЕ ЛИДЕРЫ мобилизуют людей к видению и показывают им роль, которую они играют в нем; они задают стандарты, но дают людям возможность экспериментировать и рисковать.

АФФИЛИАТИВНЫЕ ЛИДЕРЫ создают эмоциональные связи и гармонию; они вознаграждают, признают, дают положительную обратную связь; эмоционально открыты как для себя так и для других; ценят людей за задачи и результат.

ДЕМОКРАТИЧНЫЕ ЛИДЕРЫ достигают консенсуса посредством участия; они дают и получают обратную связь в режиме реального времени.

ЗАДАЮЩИЕ ТЕМП ЛИДЕРЫ ожидают совершенства и уверенности от персонала; они устанавливают очень высокие стандарты, моделируя по ним поведение и ожидают этого же от остальных; быстро выявляют неэффективных и спрашивают с них больше, заменяя их, если они придут к соответствующим стандартам; они хотят постоянного совершенствования

ТРЕНЕРУЮЩИЕ ЛИДЕРЫ развивают людей на будущее; проявляют терпение в руководстве, тренерстве и консультировании персонала; поощряют непрерывный диалог

ИМЯ

ДАТА

ПОЗЫ В ДЕЙСТВИИ

Стили Лидерства	Ранжирование	Преимущество	Недостаток
ЛИДЕРЫ ПРИНУДИТЕЛИ			
АВТОРИТЕТНЫЕ ЛИДЕРЫ			
АФФИЛИАТИВНЫЕ ЛИДЕРЫ			
ДЕМОКРАТИЧНЫЕ ЛИДЕРЫ			
ЗАДАЮЩИЕ ТЕМП ЛИДЕРЫ			
ТРЕНЕРУЮЩИЕ ЛИДЕРЫ			

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ICA Taiwan

Когда я чувствую ответственность ЗА других...

Я пытаюсь зафиксировать
защитить
спасти
проконтролировать
заботиться об их чувствах

Я чувствую усталость
озабоченность
страх
ответственность

Я концентрируюсь на
решениях
ответах
обстоятельствах
правоте
деталях
событии

Я становлюсь манипулятором

Я ожидаю, что человек отталкивается от моих ожиданий

Я не могу доверять и поэтому считаю, что я обязан
контролировать

Когда я меняю чувство ответственности к другим...

Я начинаю сочувствовать

поддерживать
делиться
противостоять
откладывать суждения
становлюсь чувствительным
слушать

Я чувствую свободу

расслабленность
осознание
высокую самооценку

Я концентрируюсь на

отношении человека к человеку
чувствах
человеке

Я понимаю, что если могу «разорваться», остальные
имеют достаточно, чтобы сделать это

Я становлюсь помощником

Я ожидаю, что человек несет ответственность за себя и свои
действия

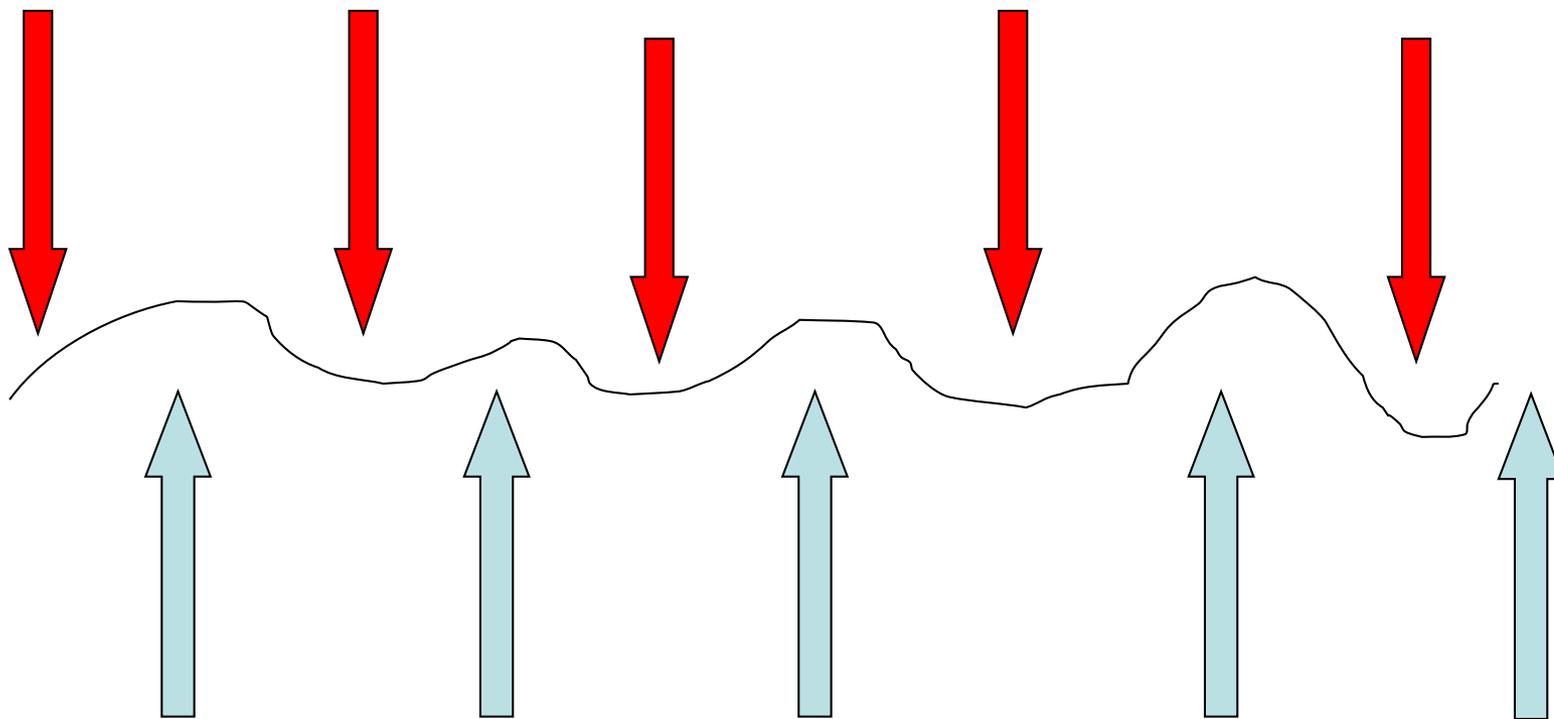
Я могу доверять и отпустить

НАВЫКИ ДИАЛОГА

1. СЛУШАНИЕ

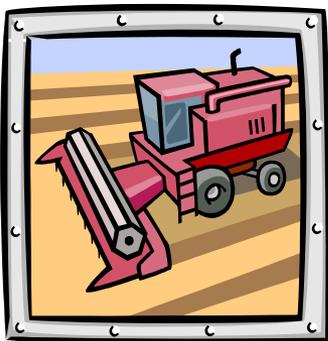
2. ЗАПРОС И ЗАЩИТА

СФОКУСИРОВАННЫЙ РАЗГОВОР	ЗАЩИТА	ЗАПРОС
ОБЪЕКТИВНЫЙ	Выражайте «факты»	Проясняйте «факты»
РЕФЛЕКТОРНЫЙ	Будьте открыты к эмоциям других	Показывайте эмоции
ИНТЕРПРЕТАТИВНЫЙ	Делитесь предположениями	Распознавайте предположения
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	Высказывайте последствия	Осмысляйте последствия



**ЖИЗНЬ НЕ ХОРОШАЯ И НЕ ПЛОХАЯ, ЖИЗНЬ - ЭТО
ТОЛЬКО СВОБОДА В МОЕМ ОТВЕТЕ НА ЖИЗНЬ**

РЕГУЛИРОВКА



ЗАДАЧА



ЛИЧНОСТЬ

СИСТЕМА



КУЛЬТУРА



Высокомерие (Они имеют
проблемы)

Собственность (Вызов)

Жертва (Бедный я)

РАБОЧИЙ ЛИСТ ТРЕБОВАНИЙ СУТИ ЛИДЕРСТВА

Лист ваших трех главных требований как Лидера.
Затем ответьте на следующие вопросы для каждого.

1. В чем заключается пробела этого требования?
2. Каков мой опыт, подсказывающий, что это моя проблема?
3. Что я должен сделать, чтобы справиться с ней?
4. Какие мои следующие шаги, чтобы справиться с этим требованием?

Требование А

1.

2.

3.

4.

Требование В

1.

2.

3.

4.

Требование С

1.

2.

3.

4.