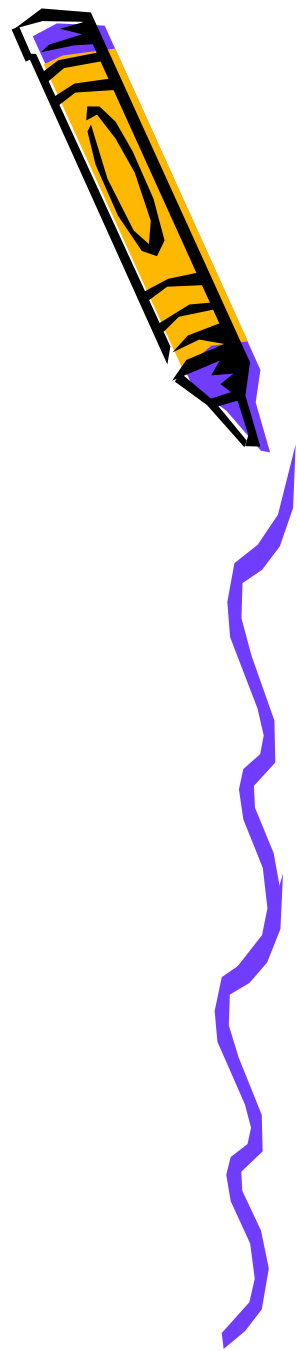


Лидерство и управление мотивацией команды



**Татьяна Коробенко,
«Мастер-класс», г.С- Петербург**

Интервью

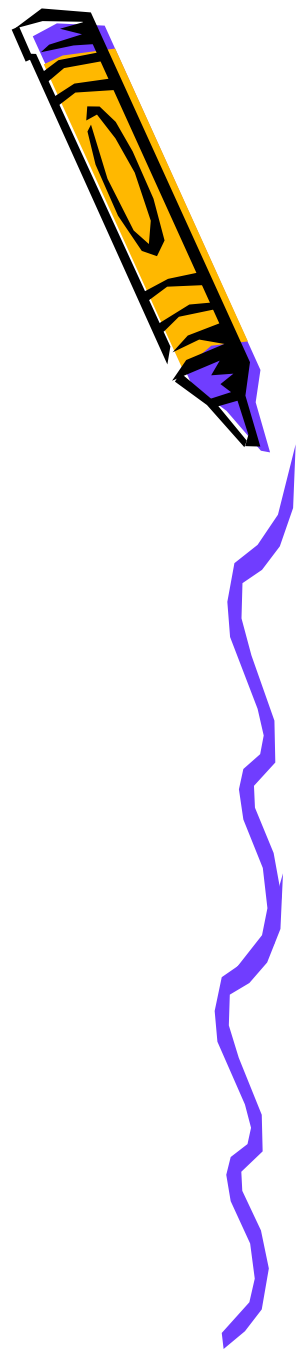


- Кто Вы? Считаете ли вы себя лидером?
- Ваш опыт в лидерстве?
- Ваша цель на face to face?
- Что вас вдохновляет в жизни?
- Три прилагательных, которые характеризуют вас

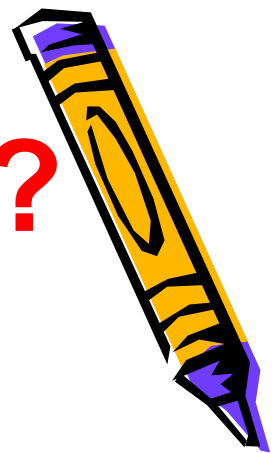


В программе

- Феномен лидерства
- **Качества характера лидера**
- **Лидеры и последователи**
- **Типы лидеров**
- Лидер и группа
- **Методы лидера**
- Техники оказания влияния на группу
- **Стадии и факторы развития команды**
- **Управление мотивацией команды**



Что такое лидерство?



Что такое лидерство?



- «Много лет мы определяли лидерство как процесс влияния на людей для достижения какой-либо цели.
- Современное понятие лидерства шире. Это способность при помощи собственной индивидуальности, развивать индивидуальность других людей.»



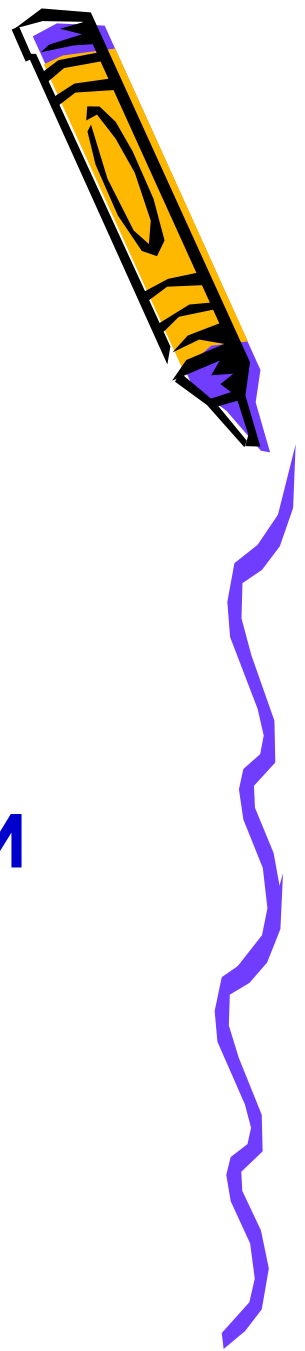
Успешные лидеры

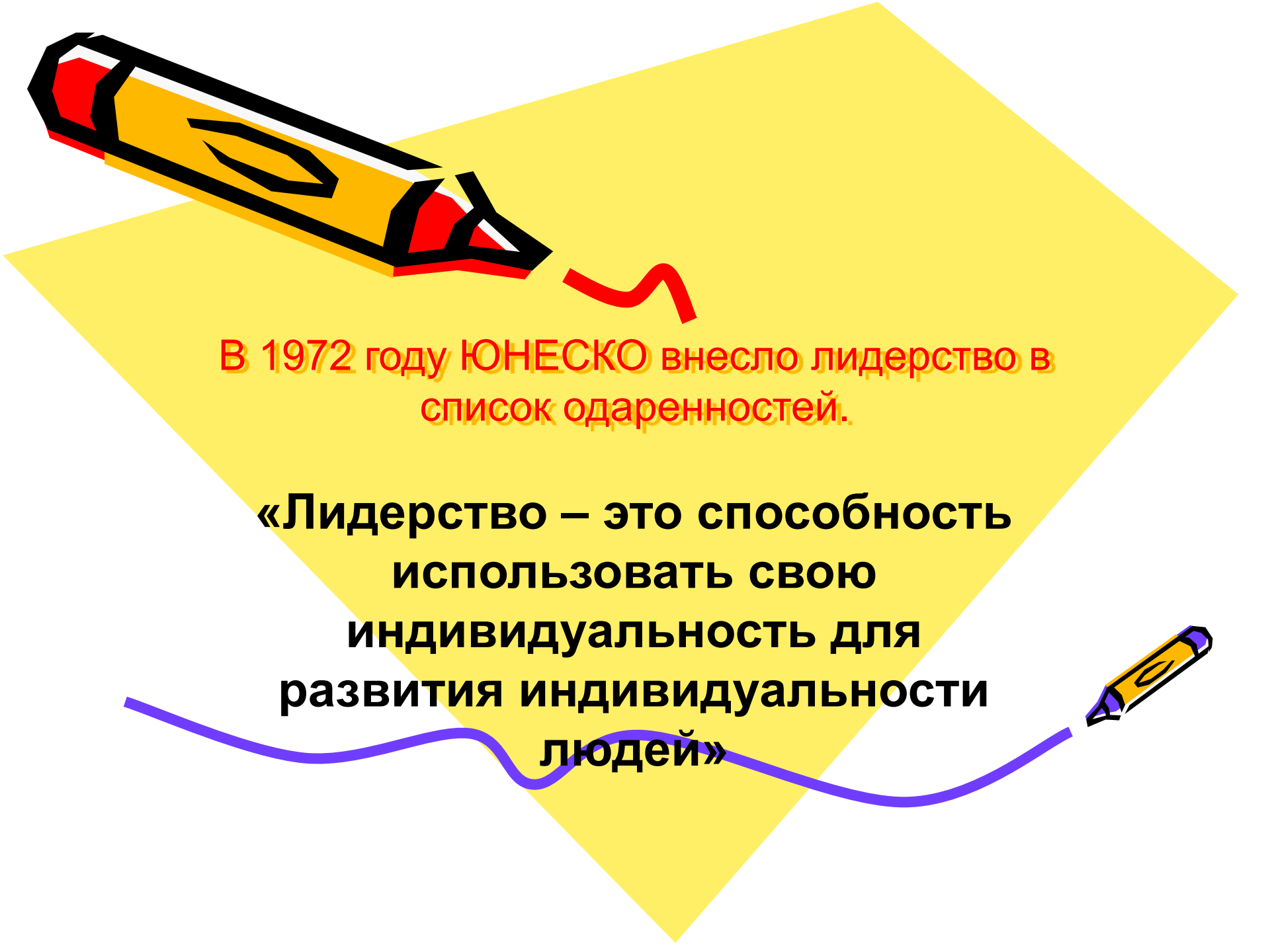
- ✓ Считали себя «не лидерами»
- ✓ Определяли для себя **цель**
- ✓ Переживали моменты **внутреннего обновления**
- ✓ Следовали **Самодисциплине** в наиболее важных для себя областях
- ✓ Имели **позитивное отношение** к жизни
- ✓ Постоянно **обучались новому**
- ✓ Строили **сеть отношений** с другими лидерами



ЛИДЕРЫ

- **ВРОЖДЕННЫЕ** КАЧЕСТВА, СПОСОБНОСТИ
- **ХАРАКТЕР**, ТЕМПЕРАМЕНТ
- ОБУЧЕНИЕ, **РАЗВИТИЕ УМЕНИЙ**
- **ОПЫТ** КРИЗИСОВ ЖИЗНИ
- **ЖИЗНЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ И ЦЕННОСТИ**
- **ВЫБОР** СОБСТВЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ
- ОСОЗНАННОЕ **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ**



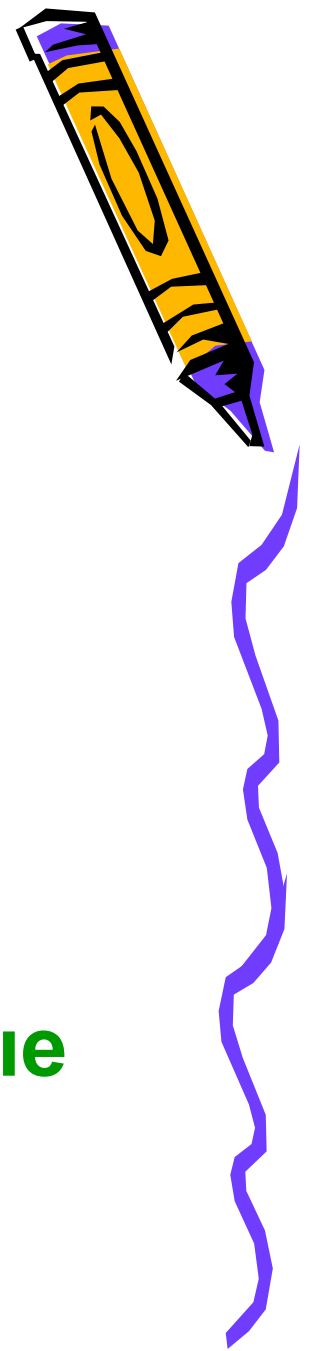


В 1972 году ЮНЕСКО внесло лидерство в список одаренностей.

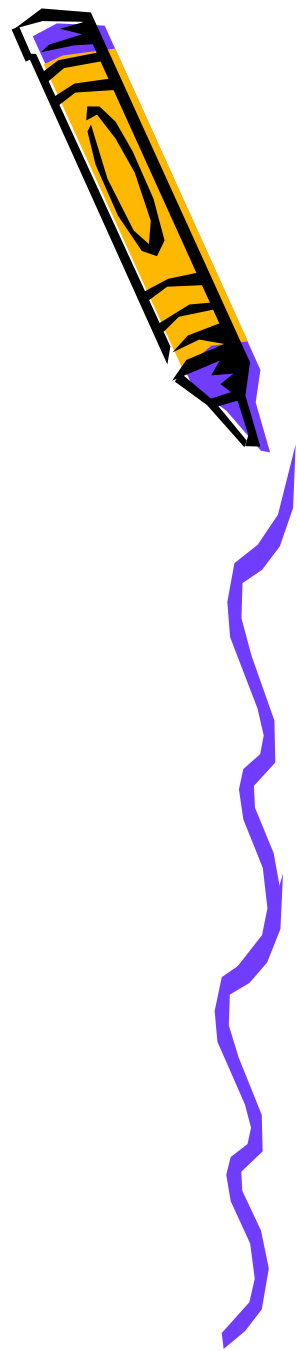
«Лидерство – это способность использовать свою индивидуальность для развития индивидуальности людей»

Лидеры характеризуются:

- Внутренней мотивацией
- Умением прогнозировать поведение людей
- Творческой активностью
- Умением находить оригинальные решения проблем



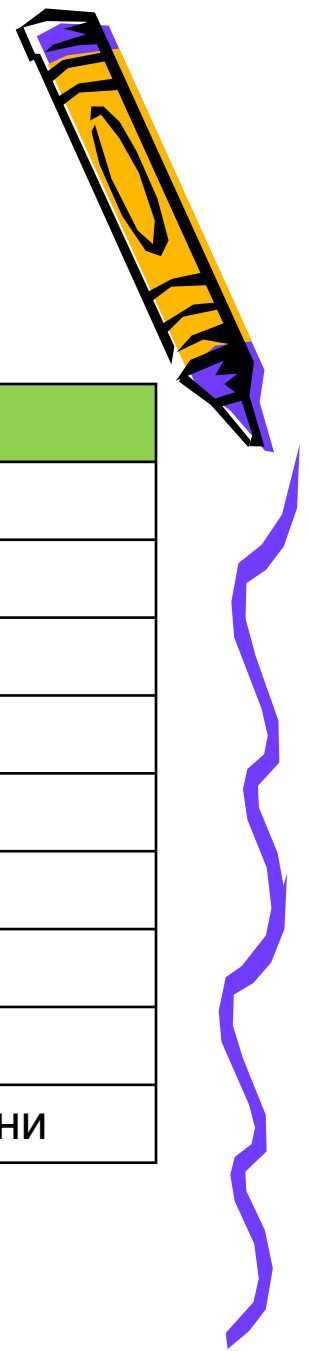
Менеджмент и Лидерство



- Когда нужно использовать?



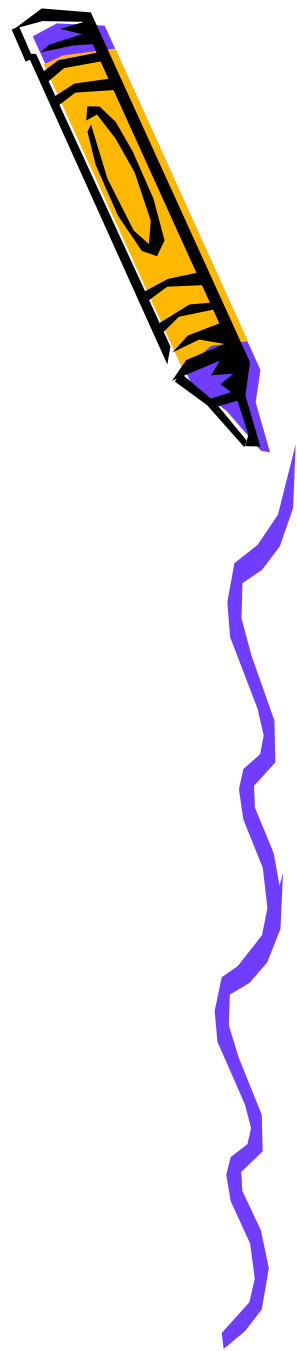
Менеджмент и Лидерство



Менеджмент	Лидерство
Стабильность	Изменения
Формальные правила	Корпоративная культура
Текущее планирование	Будущее видение, развитие
Подбор персонала	Поиск союзников
Роль начальника	Роль наставника
Должностная власть	Экспертная власть
Контроль и решение проблем	Мотивация и поддержка
Формально назначен	Выбран последователями
Руководит на работе	Следуют за лидером по жизни



Модель Лидерства за счет личностных качеств



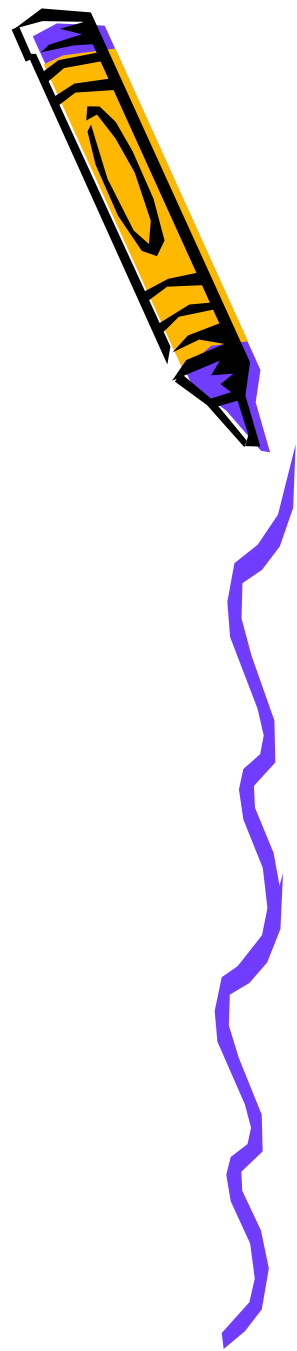
(Стогдилл, 1948 – 1970)

- Адаптация к ситуации
- Изобретательность
- Амбициозность
- Понимание задачи
- Настойчивость
- Убедительность

Решительность



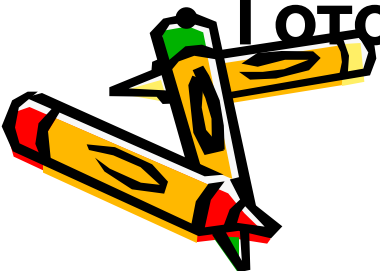
Модель Лидерства за счет личностных качеств



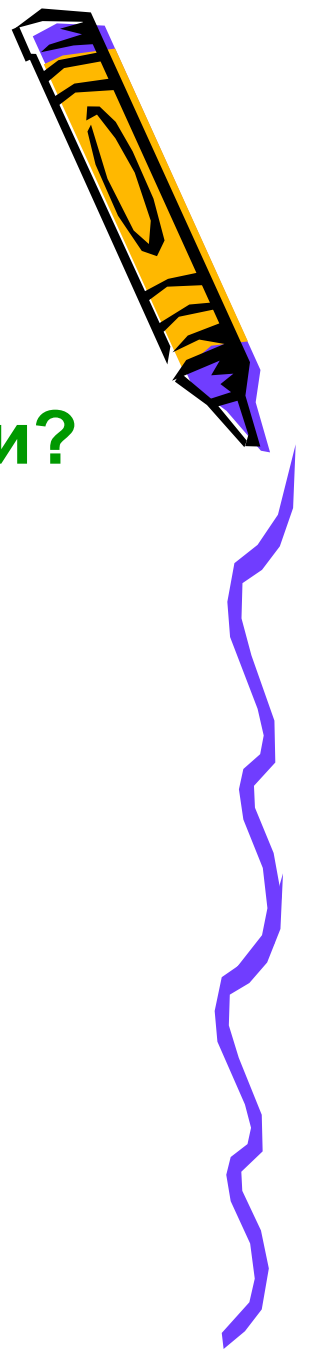
(Стогдилл, 1948 – 1970)

- **Организованность**
- **Доминирование**
- **Энергичность**
- **Упорство**
- **Уверенность в себе**
- **Устойчивость к стрессу**

Готовность брать ответственность



Согласны ли вы с этим списком?



- Какие качества вам кажутся важными?
- Каких качеств не хватает?
- Какие качества являются вашими сильными и слабыми сторонами?



Кельтское колесо бытия



*«Индивидуальность – это весь круг.
Личность – её аспект, одна из сторон».*

- **Каких качеств у вас на сегодняшний день больше?**
- **К какой группе вы можете себя отнести?**



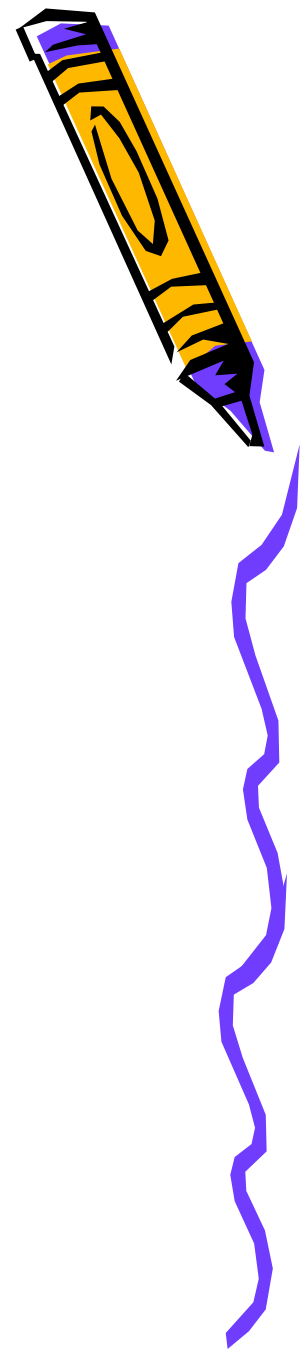
Север



Плюсы	Минусы
Любит трудности	Бездумные эмоциональный поступки
Увлекает за собой других	«Перешагивает» через людей
Преодолевает препятствия	Плохо оценивает вызовы
Добивается результата	Пропускает важные детали
Действует быстро в сложной ситуации	Торопиться, не может ждать
Любят побеждать, соревноваться	Склонность к обороне
Ориентируются на задачу	Не понимают важности отношений



Северный тип сотрудников для какой задачи подходит?



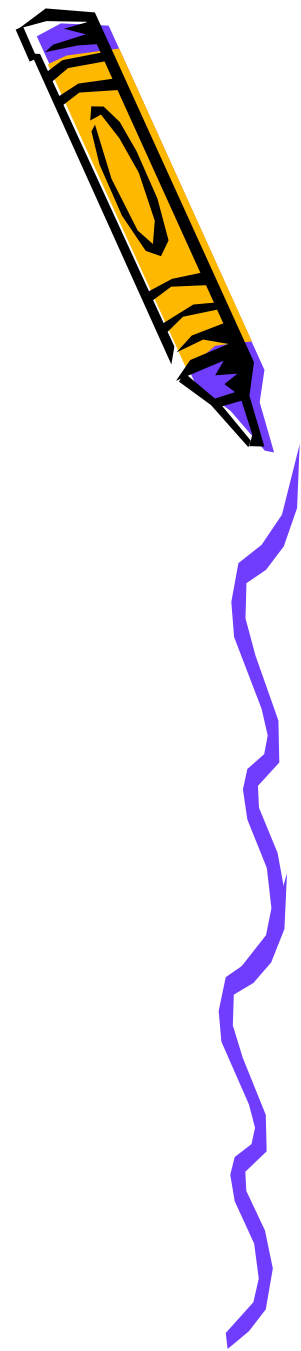
Юг



Плюсы	Минусы
Открытость	Недовольство чисто деловыми отношениями
Забота о других, сочувствие	Забывают выполнять обязанности
Понимание чувств других людей	Недовольство собой
Желание помочь людям	Иногда их помощь не нужна
Очень важны отношения	Результатом считают хорошие отношения
Создают корпоративную культуру	Тратят много ресурсов
Многое делают по велению	Хотят, чтобы другие тоже помогали



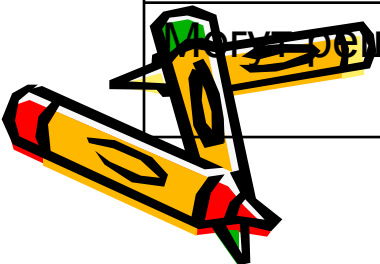
**Южный тип сотрудников для
какой задачи подходит?**



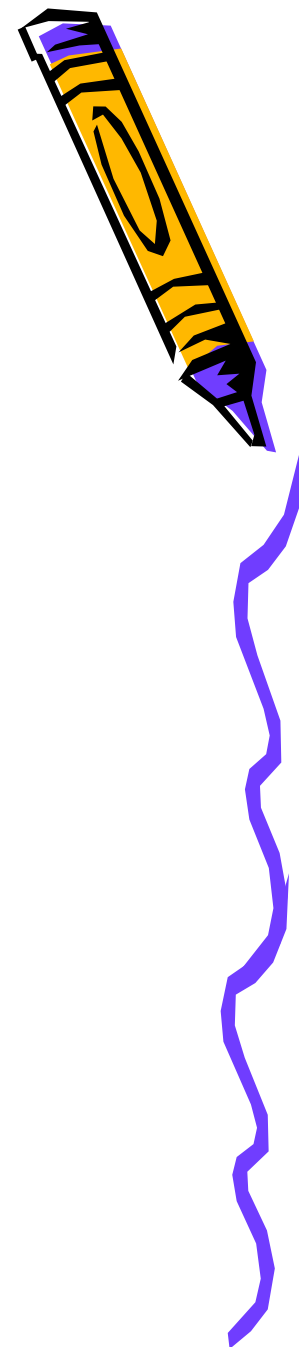
Восток



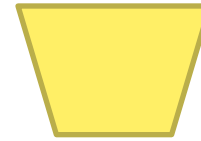
Плюсы	Минусы
Генерация идей	Значение имеют только новые идеи
Видят ситуацию целостно, широко	Не интересуются деталями
Образное мышление	Нет системного логического подхода
Зажигают своими идеями других	Постоянно меняют идеи, добавляют новые
Хорошо начинают, загораются идеями других	Начинают дело и бросают его
Могут показать новый взгляд	Не видят ценности традиций
Могут решительно все поменять	Постоянный хаос и замешательство



Восточный тип сотрудников для какой задачи подходит?



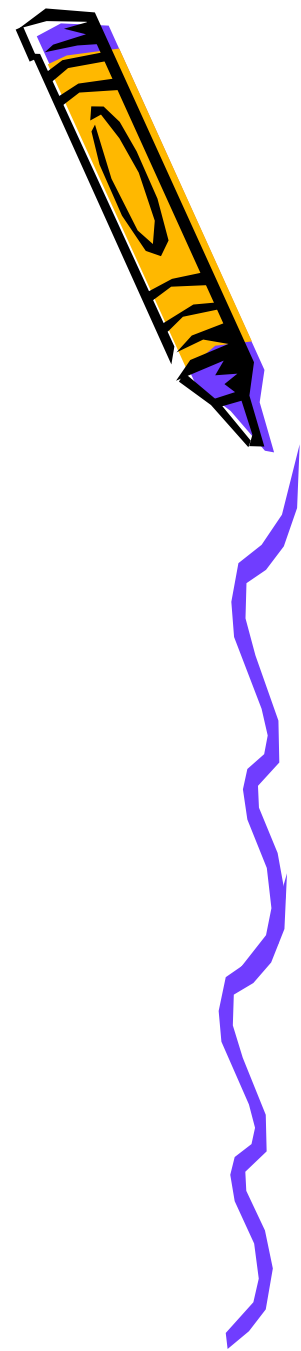
Запад



Плюсы	Минусы
Аналитический подход	Не могут действовать быстро
Сбор информации	Не могут действовать когда недостаточно информации
Разрабатывают все детали	Излишняя детализация
Хорошо планируют	Не могут действовать творческий, когда ситуация меняется
Объясняют явления	Упрямство
Классификация явлений	Не признают мнений других
Хорошо контролируют	Плохо мотивируют и поддерживают



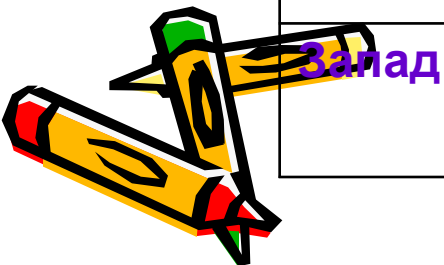
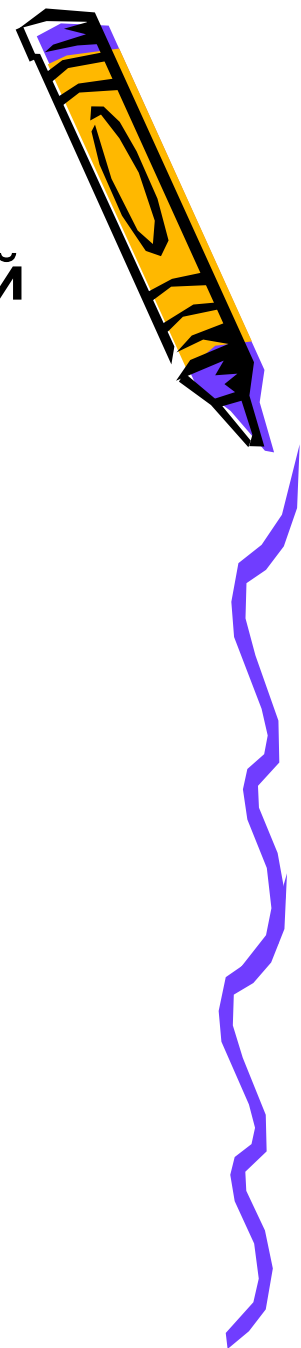
**Западный тип сотрудников
для какой задачи подходит?**



ТИПЫ ЛЮДЕЙ

Для разных задач нужны разные типы людей

Тип	Что можно поручить	Что не надо поручать
Север	Ответственность за результат, увеличение результата Кризисная ситуация	Долгую постоянную детальную стабильную работу
Юг	Ответственность за взаимодействие людей, подбор и мотивация, корпоративные мероприятия	Ответственность за задачу, контроль
Восток	Иновации, видение, стратегическое планирование, разработку нового проекта, запуск нового направления	Текущее планирование, анализ ситуации, корректировку деталей
Запад	Текущее планирование, анализ, финансы	Стратегическое видение, иновации, кризисная ситуация,



Кельтское колесо бытия



*«Индивидуальность – это весь круг.
Личность – её аспект, одна из сторон».*

- **Каких качеств у вас на сегодняшний день больше?**
- **К какой группе вы можете себя отнести?**



Какие у вас сильные и слабые качества?

Каких последователей вам нужно развивать?



5 ТИПОВ ЛИДЕРСТВА

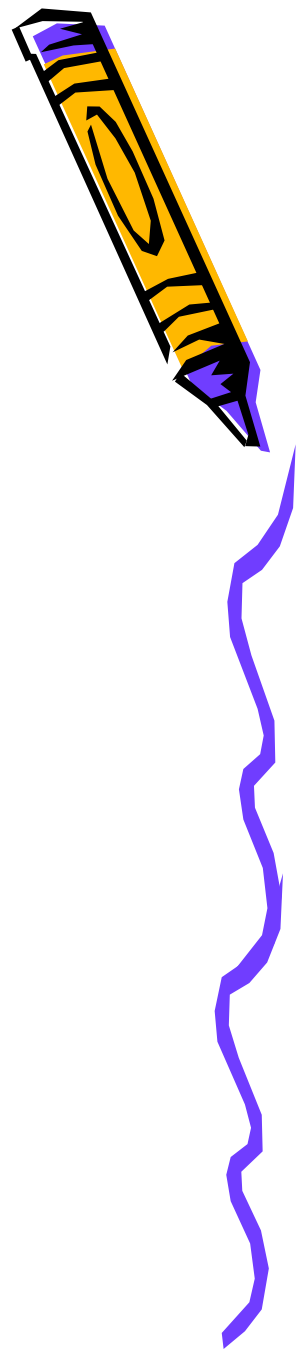
1. **Лидерство одного** (развитие своих сильных качеств)
2. **Лидер и последователи** (развитие сильных сторон партнера)
3. **Лидер в малой группе** (развитие команды, мотивация, общение)
4. **Лидер в большой группе** (развитие команды лидеров)
5. **Политическое лидерство** (имидж, влияние, соц.законы)



Как мы можем выявлять лидеров?

Как найти последователей?

Что происходит в группах во время группового обсуждения?



Роли в неорганизованной группе



- **Лидер** – говорит первый, предлагает
- **Лидер Оппозиции** – предлагает противоположное
- **Поддержка лидеров** – разделяет взгляды лидеров
- **Критик** – критикует всех и все идеи
- **Эксперт** – имеет знания, умения, опыт
- **Наблюдатели** – наблюдают за кем пойти

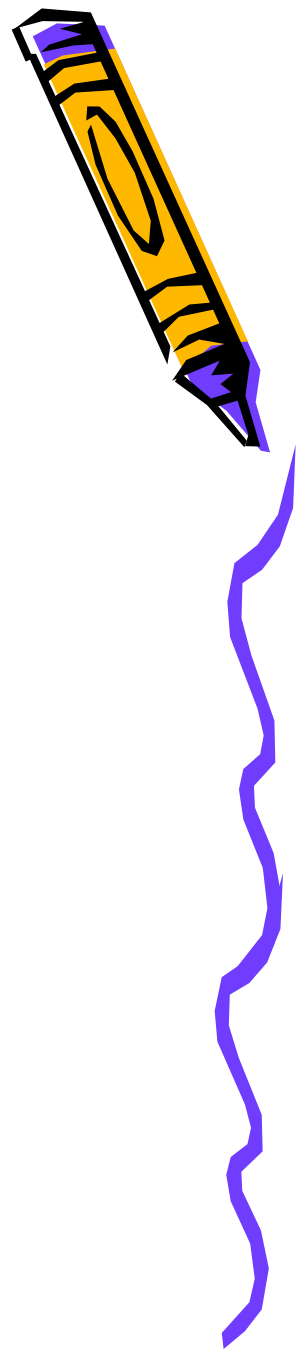


Как мы можем выявлять лидеров?

Как найти последователей?

Что происходит в группах во время группового обсуждения?

- Лидер
- Эксперт
- Поддержка лидера
- Лидер оппозиции
- Критик



Типы Лидеров.

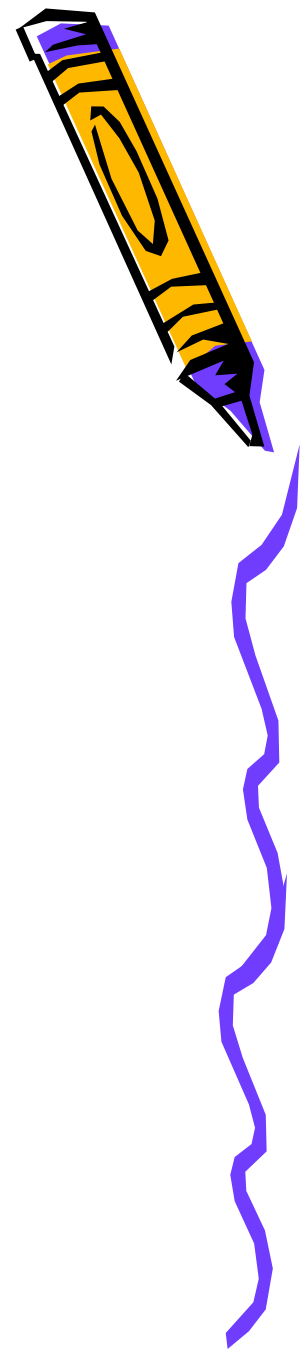
Выводы исследования М.Белбин



- Команда лидеров погибает
- Интеллектуальный лидер работает в связке с социальным
- Эффективный лидер равен по интеллекту группе
- Лидер не должен сверхдоминировать
- Лидер должен быть больше мотиватором, чем экспертом



Как вы это можете использовать?



Работа лидера с группой



- Высказывать мнение в форме вопроса группе
- Резюмировать высказывания лидеров и экспертов
- Оппонентов посадить рядом, а сторонников напротив себя
- Не высказывать собственное мнение первые $2/3$ времени
- Удерживать цель и напоминать о ней



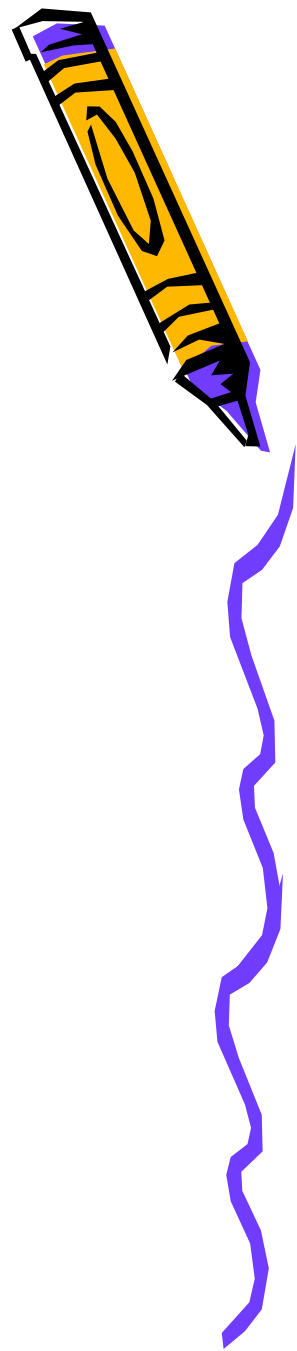
Модель Лидерства за счет выбора поведения и стиля



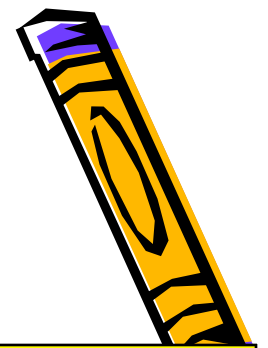
Ориентация на задачу	Ориентация на людей
Распределение заданий	Выражение признательности, вознаграждение за хорошую работу
Установление стандартов	Отсутствие завышенных ожиданий
Информирование о требованиях	Участие к личным проблемам
Составление графиков	Готовность прийти на помощь
Стимулирование выполнения процедур	Создание хороших отношений



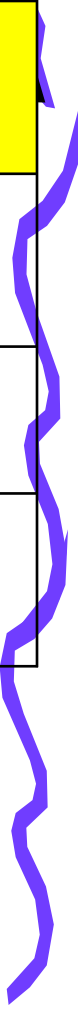
Какой стиль Лидерства в какой ситуации эффективнее?



Выбор стиля для принятия решения



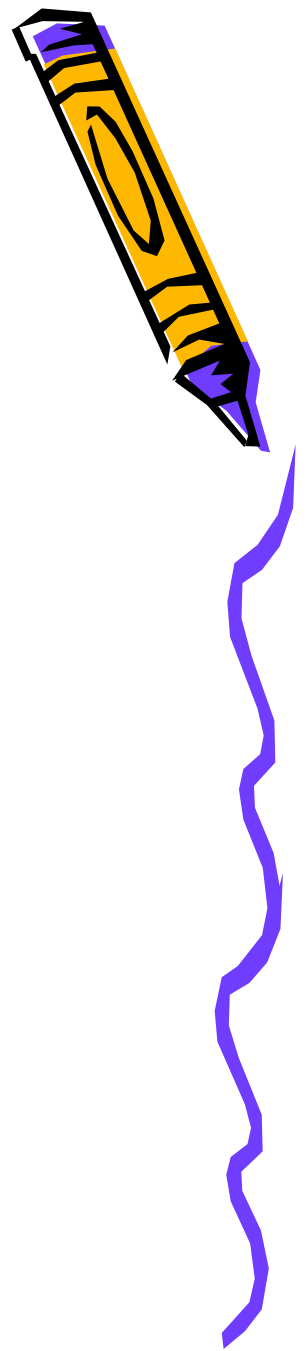
Критерии выбора	Ориентация на задачу	Ориентация на людей
Отношения Лидер-группа	Хорошие - плохие	Средние
Власть Лидера	Сильная - слабая	Средняя
Структура задания	Жесткая - творческая	Средняя



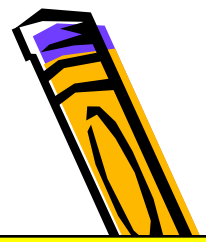
ЗАДАНИЕ

Опишите ситуацию, в которой вам нужно принять решение

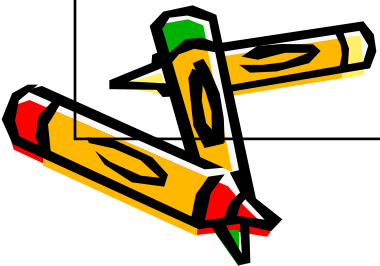
Выберите лидерский стиль оптимальный для данной ситуации



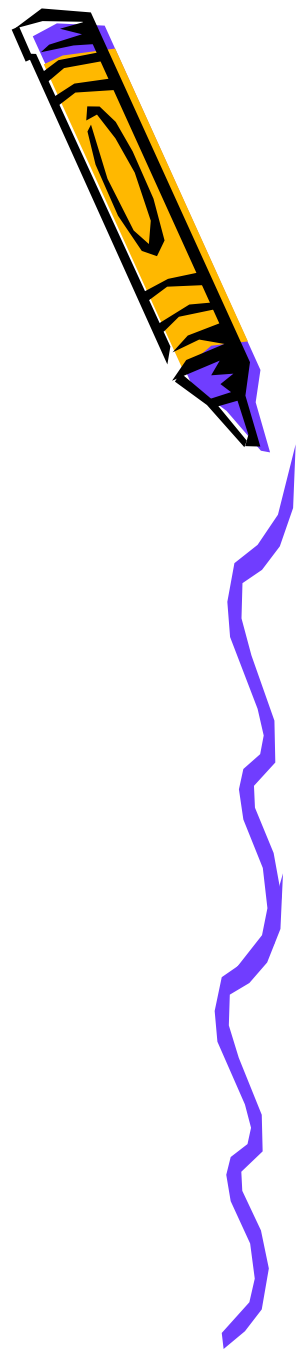
7 КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ



Критерии выбора	Ориентация на задачу	Ориентация на людей
Быстрота, сроки, дефицит времени	Жесткие сроки	Много времени
Необходимость развития персонала	Компетентные профессионалы, умеют работать в команде	Умений не хватает, в команде плохо работают
Значимость решения	Важное решение, поддержка людей не требуется, лидер компетентен, группа пойдет за лидером	Лидер не является экспертом, требуется поддержка, группа может отказаться выполнять



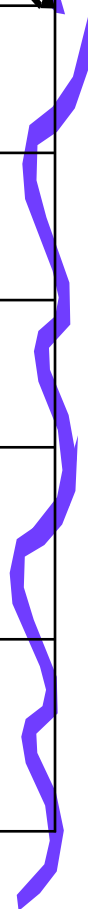
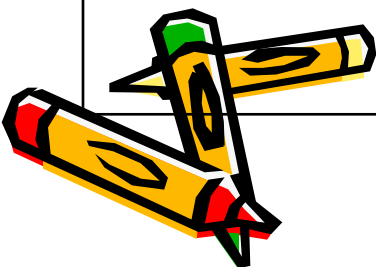
В каких ситуациях вы в основном работаете и какой стиль используете?



СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

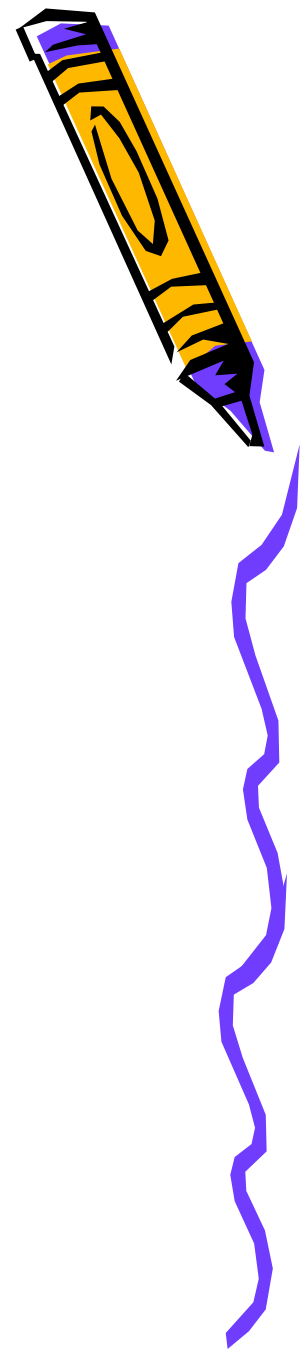


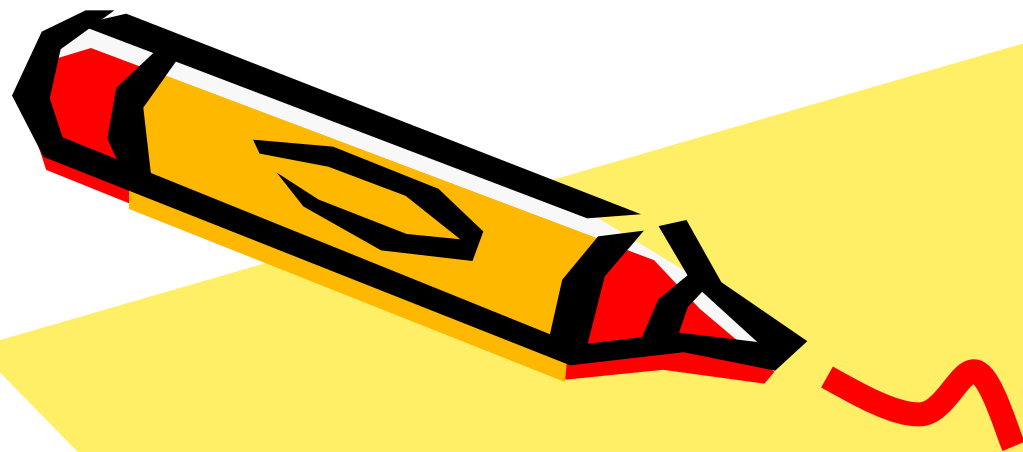
Стиль	Описание	Пример
Автократический, 54% используют	Сам принимает решение	Установление зарплаты
Поиск информации, 35%	Информацию от подчиненных, решение сам	Назначение премий
Индивидуальные консультации, 10%	Делится индивидуально и сам решает	
Групповые консультации, 5%	Делиться в группе и сам решает	
Оказание содействия, 5%	Делится своими соображениями и помогает группе принять решение	
Делегирование 1%	Проводит групповое обсуждение, координирует, решение принимает группа	Проведение праздника



В ЧЕМ ВЫ МАСТЕР?
КАКОЙ СТИЛЬ ВАМ
УДАЕТСЯ ЛУЧШЕ ВСЕГО?

ЧТО НАДО
ТРЕНИРОВАТЬ?

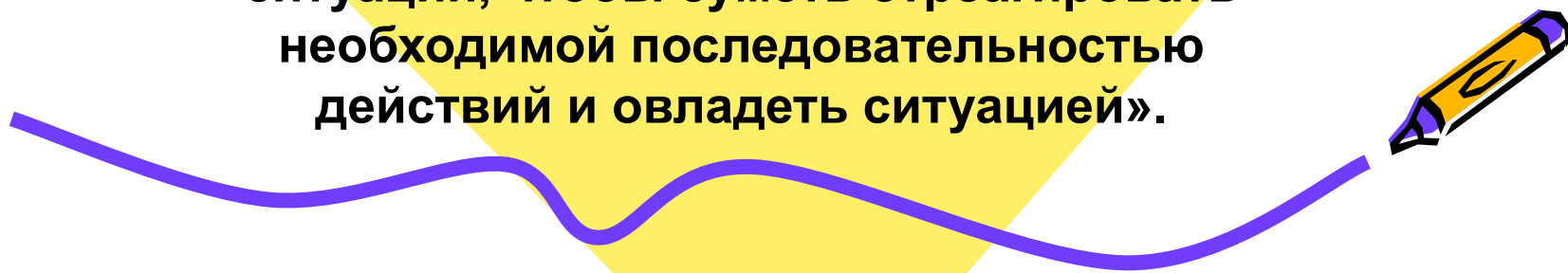




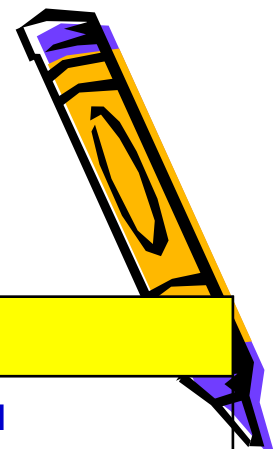
« Стиль – это знание того, в какого рода пьесе ты играешь»

Джон Гилгуд

«Уверенное поведение, лидерский стиль развивается из умения распознать характер ситуации, чтобы суметь отреагировать необходимой последовательностью действий и овладеть ситуацией».



Команда – это группа высокого качества

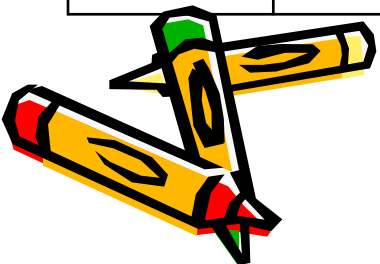


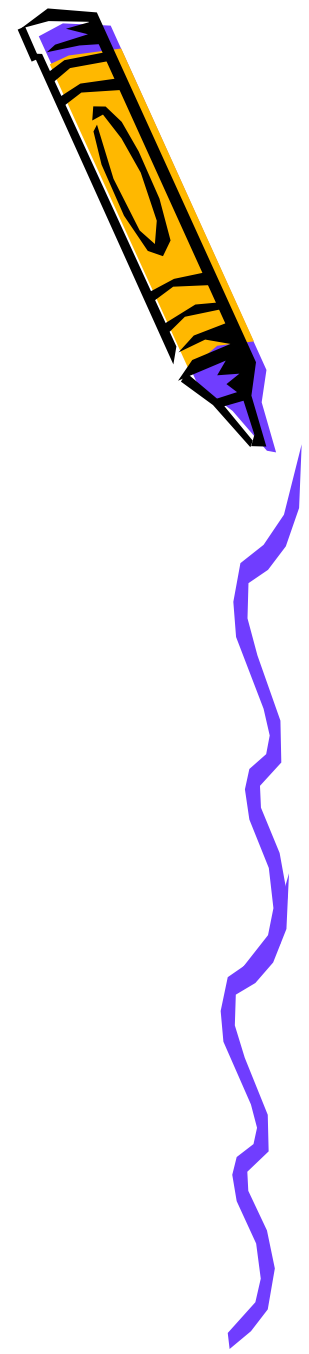
Группа	Команда
Нечеткие цели	Согласованы общие цели
Нет доверия к лидеру	Доверие Лидеру
Коммуникация отсутствует или неэффективна	Коммуникации установлены
Не могут самостоятельно решать конфликты	Конфликты решаются без вмешательства
Установка на конкуренцию, соперничество	Установка на сотрудничество, взаимозаменяемость
Роли непонятны, четко не определены, правила меняются	Роли распределены, правила согласованы
Решения затягиваются или принимаются поспешно	Вовремя принимаются решения



Этапы развития команды

Этап	1	2	3	4
	Формирование	Шторм	Нормирование	Переформирование, работа
Что происходит	Ориентация	Недовольство	Формализация правил	Продуктивная работа
Стиль лидера	Направляющий и информирующий	Поддерживающий	Делегирующий	Разделение лидерства
Главное	Цель, правила, доверие	Установка на различия	Сохранение качества	Увеличение результата

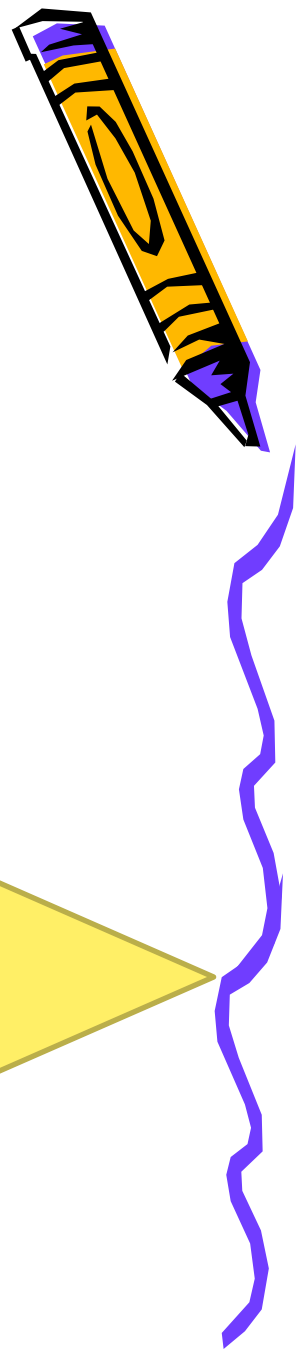




На каком этапе находится ваша команда? Что вам нужно делать как лидеру?

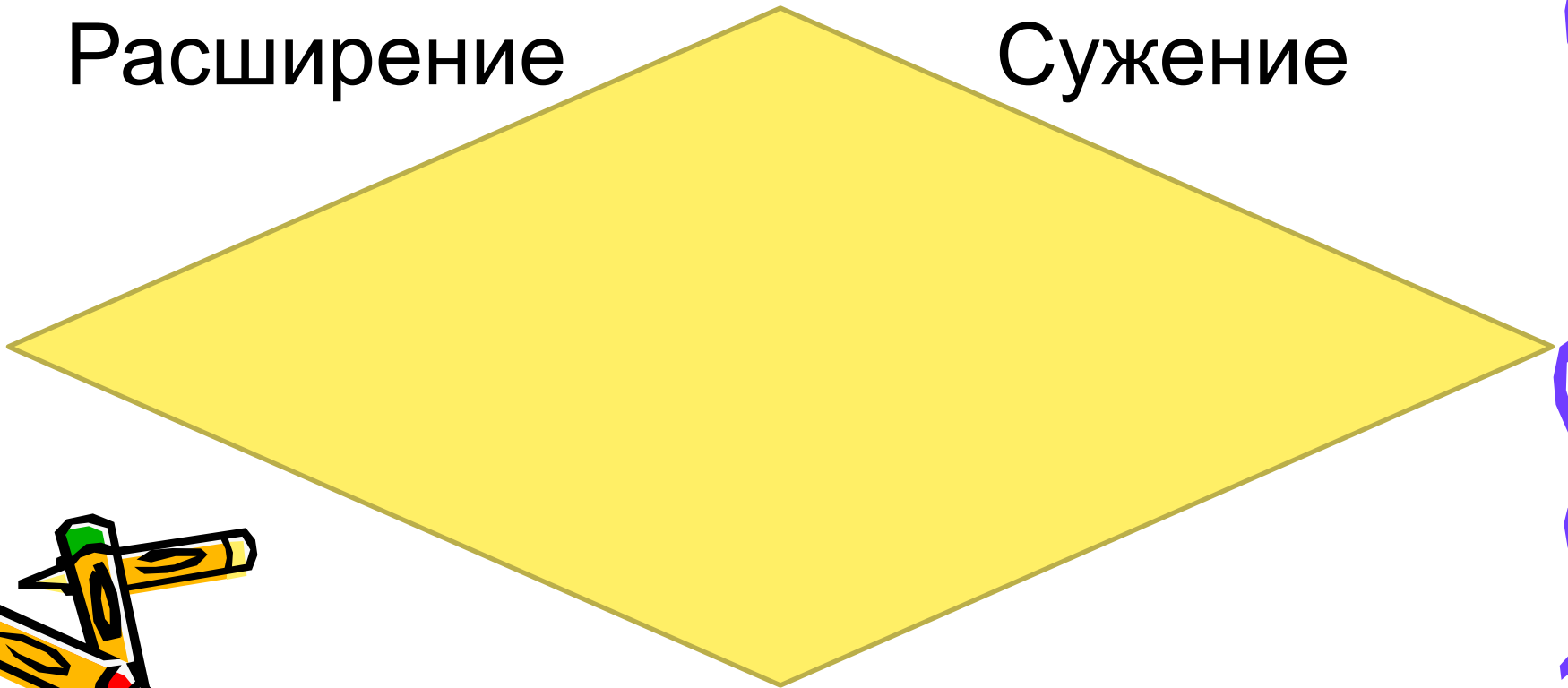


Схема группового обсуждения и принятия общего решения



Расширение

Сужение

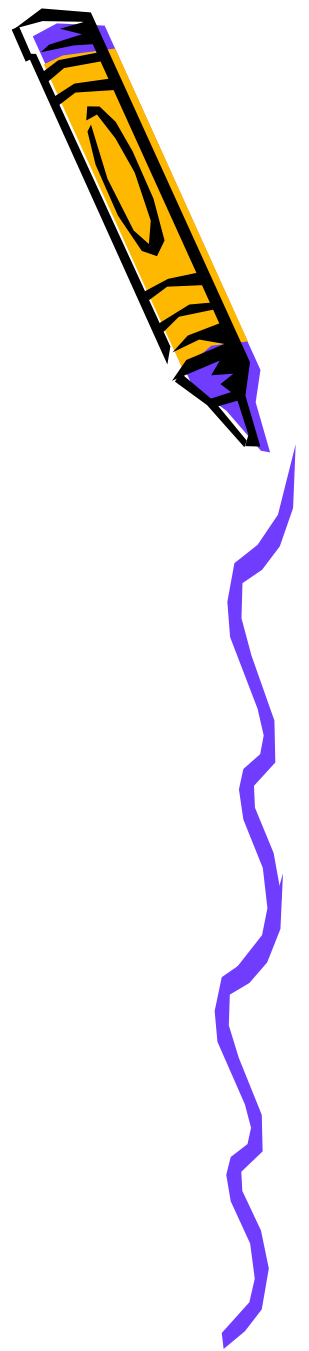


Расширение

- Творческий подход
- Генерирование идей
- Собрать всю информацию, все идеи
- Поддерживать разные варианты
- Поощрять все предложения
- Фиксировать все предложения
- Нельзя критиковать
- Контроль лидера – вся ли информация собрана



Сужение



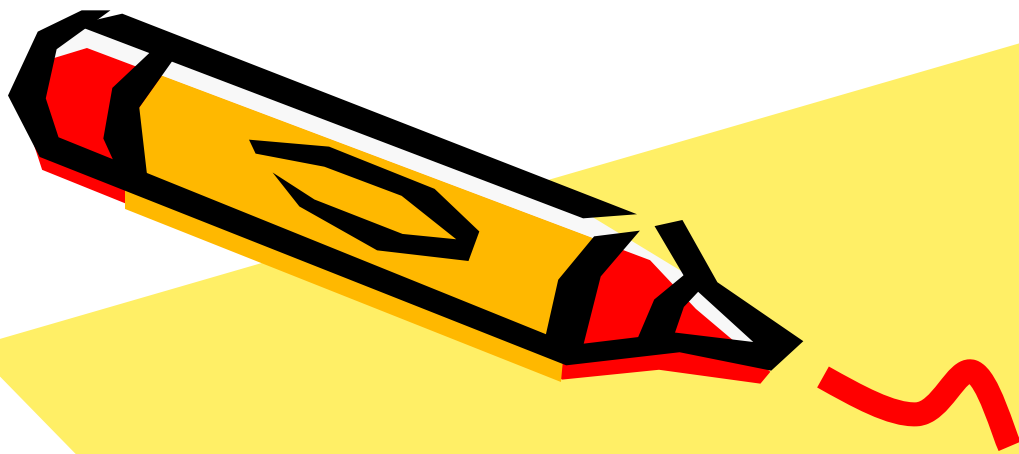
- Критический подход
- Сравниваем с реальностью
- Выявляем плюсы и минусы
- Конструктивная критика
- Оцениваем эффективность
- Оцениваем достижимость
- Нельзя голосовать
- Контроль лидера – критерии и ранжирование критериев



Выбор решения

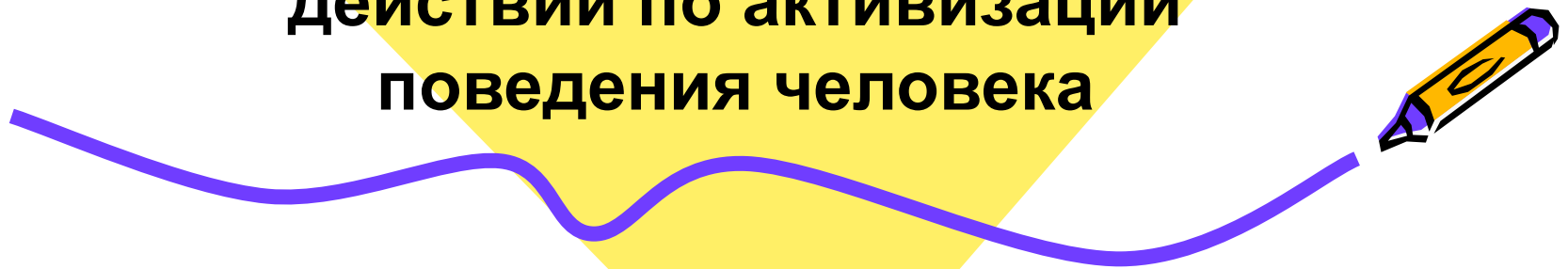
- Выбрать варианты
- Провести ранжирование по критериям
- Рассмотреть 2-3 варианта сверху
- Провести предварительное голосование
- Принять окончательное решение
- Нельзя протестовать, если ваш вариант не прошел
- Нельзя уводить группу на предыдущий этап
- Ответственность лидера – объявить решение





**«Мотивация – система мотивов,
потребностей, определяющих
поведение человека».**

**Мотивирование – система
действий по активизации
поведения человека**



Как определить мотивацию в общении?



Потребности

- Материальные
- Безопасность
- Социальные
- Уважения
- Самореализации

Слова

- Комфортно, удобно, выгодно
- Стабильность, гарантии, здоровье
- Хороший коллектив, атмосфера
- Карьера, имидж, престиж
- Интересные проекты, развитие



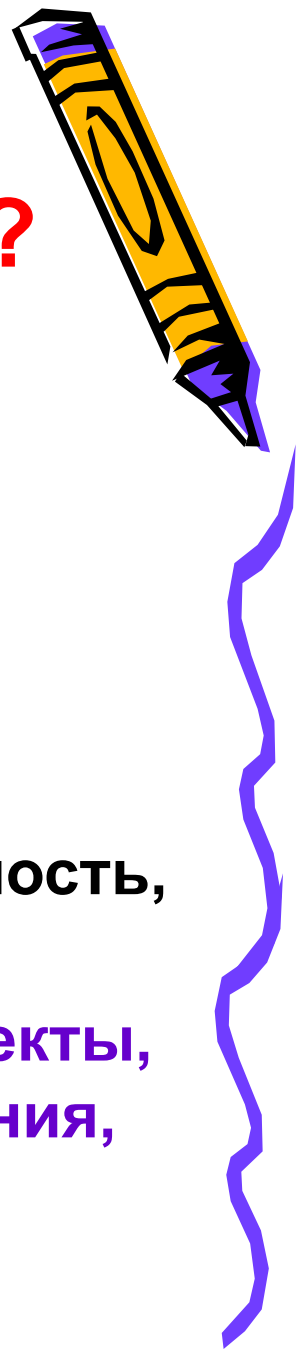
Как замотивировать людей?

Потребности

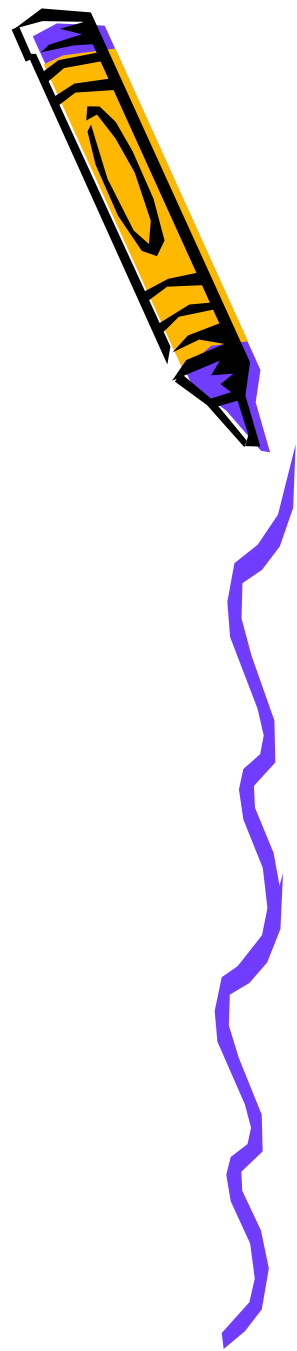
- Материальные
- Безопасность
- Социальные
- Уважения
- Самореализации

Мотиваторы

- Премии, рабочее место, график
- Соцпакет, отдых
- Корпоративные мероприятия
- Обучение, должность, ответственность
- Интересные проекты, новые направления, сложные задачи

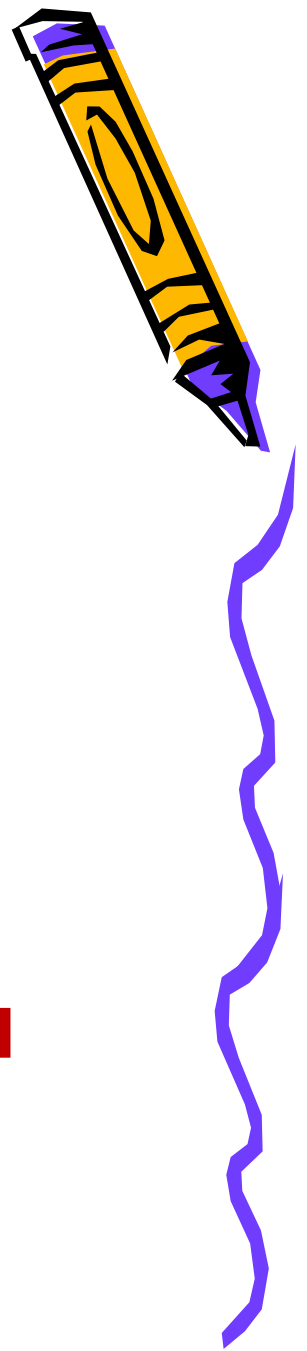



**Вы уже знаете как вы
будете использовать
то, что вы узнали?**



Домашнее задание

- Пошлите на адрес tkorobenko@yandex.ru свой ОТЗЫВ О ВЫСТУПЛЕНИИ
- Напишите как вы будете использовать, то что вы узнали
- Получите приз: слайды и запись в подарок!





Тренинг «Лидерство и
управление
мотивацией команды»
11 – 12 марта

www.master-class.spb.ru



**Спасибо за ваше
внимание!**

www.master-class.spb.ru

