

# Лидерство

Учебный Тренинг

Ведущие:

Московченко Лиза

Кузнецова Лиза

# О чем мы поговорим?

- Кто такой лидер? Какие у него характеристики  
Составим образ лидера и презентуем его
- Теории лидерства
- Поиграем в игру на переговоры
- Проведем 2 «Управленческих поединка»  
по всем традициям Таллиннской школы Менеджеров  
Владимира Тарасова
- Стратегии и типы лидерства
- Упражнения для успешного Выступления
- Модель «Фа-Ме-Мо» Т.Ю. Базарова



**THEORY**

**PRACTICE**

# Объединимся в 2 команды

Творческое задание!

1. Как выглядит лидер?
2. Какие у него характеристики?  
Перечислите 5 характеристик.
3. Представьте результат  
в выступлении

Время на задание:  
6 минут

Время на выступление:  
3 минуты



**Лидерство - это врожденное или  
приобретенное качество?**

# Человек vs Среда



# Человек vs Среда

- 1) Человек обладает внутренними качествами лидера
- Николло Макиавелли - трактат “Государь” в 1517 году - “набор величественных черт”
  - Томас Карлейль - “The Great Man Theory”  
“Всемирная история есть биография великих людей”
  - Макс Вебер - 1/3 идеальных политических властей -  
“харизматическая власть” - с греч. “от бога”
  - Уоррен Беннис “Теория черт”





# Человек vs Среда

- «Теория Черт», американская школа
- Уоррен Беннис, 4 качества управления:
  1. Вниманием – способность представить цели работы так, чтобы это было привлекательно для последователей;
  2. Значением – способность передать значение идеи так, чтобы она была понятна и принята последователями;
  3. Доверием – способность построить свою деятельность так, с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие и подчиненность;
  4. Собой – способность хорошо знать и признавать свои слабые и сильные стороны, для **усиления своих слабых сторон** привлекать другие ресурсы, включая людей.

# Человек vs Среда

## 2) «Теория Среды»

- Лидерство – функция окружения.  
Лидерство зависит от определенного времени, места и обстоятельств (от контекста).  
Подход игнорировал индивидуальные особенности людей, объясняя все требованиями среды.
- Группа – составляющая успешности лидерства.  
Успешность лидера измеряется в удовлетворенности группы





# Упражнение «восточный базар»



Ваша задача-написать ваше имя на 8 листочках бумаги, и сложить их в несколько раз.

Подготовленные записки мы сложим в коробку.

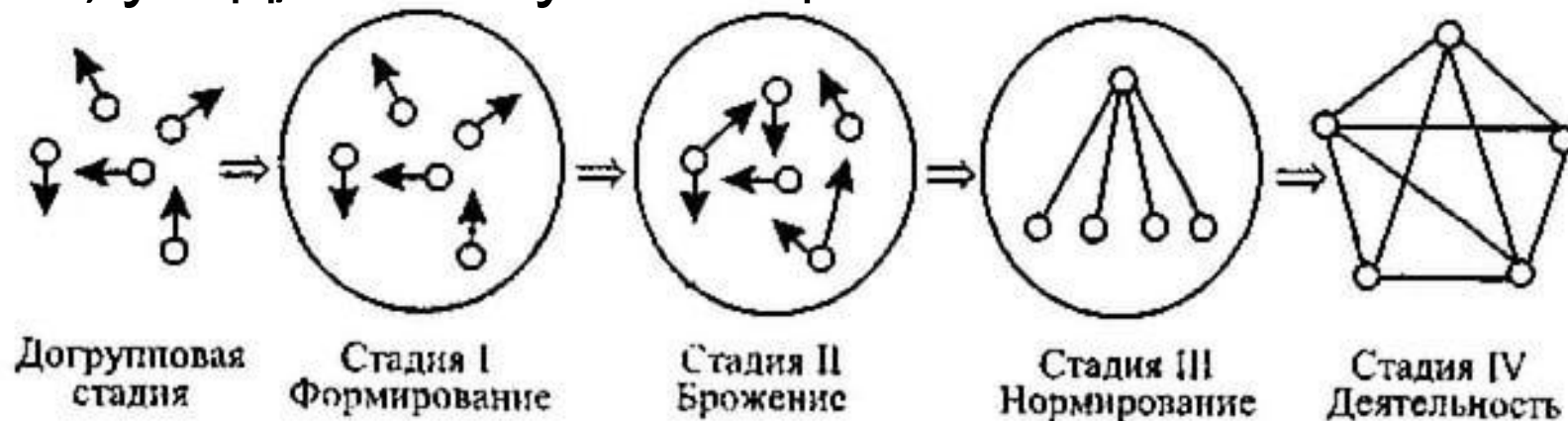
Теперь мы с вами отправимся на восточный рынок. Каждый по очереди подходит к горке и вытягивайте 8 бумажек. В течение следующих 5 минут вам придется уговорами, спорами, обменом найти и вернуть себе все восемь листочков с вашим именем. Первые два покупателя, которым удастся быстрее всех приобрести дорогой товар, подойдут к тренеру и будут считаться победителями.

- Вопрос к победителям:
  - — Что вам позволило так быстро справиться с заданием?
  
- Вопрос ко всем участникам:
  - — Какую тактику вы использовали во время торга?  
(возможные тактики: активный поиск, ожидание, активный обмен, пытались обвести партнеров вокруг пальца, пытались выйти сразу на всю аудиторию и др.)
  - — Какие выводы, если переносить все сказанное на нашу работу, можно сделать?

# Групповая динамика и командообразование

5 этапов:

1. Forming – знакомство
2. Storming – борьба за лидерство
3. Norming – групповые нормы
4. Performing – активная работа группы
5. Усталость, уход/институализация





# Управленческие поединки переговоров

Таллиннская школа Менеджеров Владимира Тарасова – основана в 1989 году

Как вести переговоры? Как это выглядит?



# Управленческий поединок переговоров

- Два человека садятся напротив друг друга.
- Ведущий читает Сценарий, в котором есть различные роли, их конфликт и цели, которых необходимо добиться.
- Жеребьевка.  
Человек, который сидит на месте №1 выбирает правую или левую руку ведущего, в которой находится номер - 1 или 2.  
Если игроку №1 выпала цифра 1 - ему дается первому возможность выбрать роль сначала себе, а потом своему оппоненту.
- Повтор Ведущим Сценария.
- Назначение ролей – выигравший жеребьевку назначает любую выбранную им роль себе, а потом своему оппоненту.

# Управленческий поединок переговоров

- Как подводятся итоги переговоров?
- Так же в этом процессе участвуют наблюдатели - жюри.
- 3 человека:
  - 1 жюри оценивает - какому из двух переговорщиков он бы доверил свою собственность
  - 2 жюри оценивает - к какому из двух переговорщиков бы он бы поступил на работу
  - 3 жюри оценивает - кого бы он отправил на переговоры

**В нашем случае:** выбрать 1 характеристику, которую вы представили в презентации и оценить переговорщика по этой характеристике.

Естественно, эту характеристику необходимо озвучить переговорщикам.



Студент Саша в свободное от занятий время работает в автосервисе, куда ему помог устроиться друг Миша, чей знакомый работал в автосервисе менеджером.

Однажды к Саше приехал его друг Миша и попросил «по-дружески» посмотреть его машину, жалуюсь на некоторые неисправности.

Саша не смог отказать другу, провел осмотр, устранил неисправности и заменил поломанные детали, не взяв с Миши денег (т. е. фактически за свой счет).

На следующий день Миша пришел в автосервис и пожаловался Саше на то, что машина теперь не заводится. Саша отказался вновь бесплатно чинить автомобиль, т. к. уверен, что его вины в неисправности нет, к тому же он и так уже потратил свои средства, помогая Мише. Тогда Миша обратился к менеджеру, обвинив Сашу в поломке автомобиля.

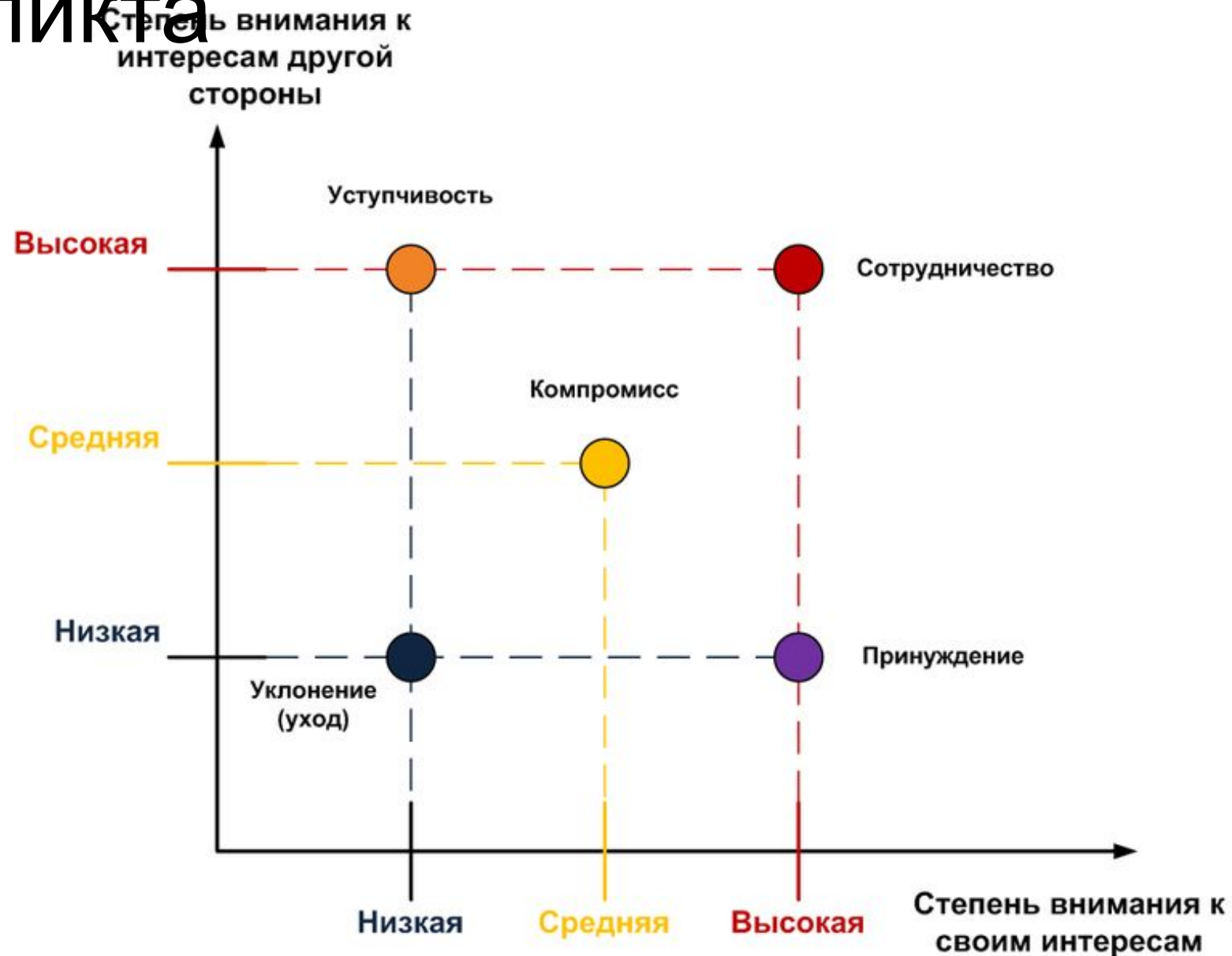
Роли и интересы:

- Миша – устранить неисправности в машине с наименьшими материальными затратами, либо получить компенсацию, сохранить дружеские отношения с Сашей
- Саша – компенсировать свои затраты, сохранить репутацию и рабочее место
- Менеджер – дистанцироваться от конфликта, не допускать бесплатных работ в сервисе

# Оценка жюри:

- Я выбрал игрока №... , потому что...

# Стратегии поведения участников конфликта



# Стратегии лидерства

- Адаптационная
- Реактивная
- Проактивная
- Интерактивная

# Типы лидерства: деловое

- Характерно для групп, формирующихся на базе производственных целей.
- В основе - высокая компетентность, знания лидера, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и др.

дела



# Типы лидерства: эмоциональное

- Возникает на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения.
- Эмоциональный лидер вызывает доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность.

Главные черты эмоционального лидера = критерии эмоционального интеллекта:

- Самосознание – он осознает свои эмоции
- Самоконтроль – он контролирует свои эмоции и умеет “заражать” ими
- Эмпатия – он понимает и чувствует эмоции других, умеет регулировать их и поддерживать



# Эмоциональный интеллект (EQ)

- Характерный признак хорошо развитого эмоционального интеллекта — доброжелательность.
- Обладатель высокого EQ приятен в общении, старается избегать конфликтных ситуаций, самодостаточен и независим, он реалистично оценивает свои способности.  
(Дэниель Гоулман)



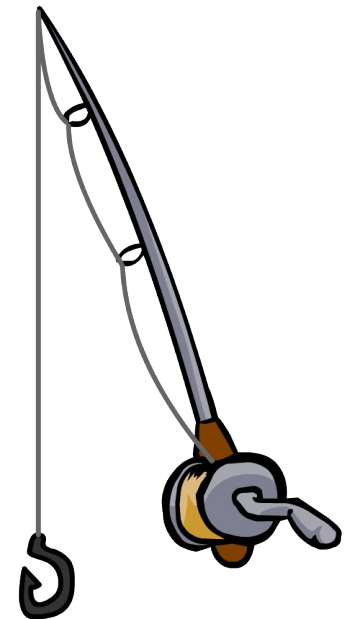
# Типы лидерства: ситуативное

- Отличительные черты:  
неустойчивость, временная ограниченность, связь с определенной ситуацией.
- Ситуационный лидер может повести за собой группу только в определенной ситуации.



# Суперлидерство

- Основная цель суперлидерства - воспитать последователей быть лидерами.
- Суперлидеры создают контекст, в котором у подчиненных есть: уверенность в своих силах; есть навыки для развития своей карьеры; есть навыки для выполнения командных ролей.
- Он ведет других к управлению собой.



# Распределенное лидерство

- Лидерство - это продукт команды, координация деятельности многих лидеров.
- Все включены
- Каждый член группы может влиять на других
- Контекст (ситуация), задает эти возможности
- Необходимость каждого включаться в создает возможности каждому стать лидером
  
- Требования к качествам человека в такой команде:
  1. высокая чувствительность и устойчивость к изменениям
  2. самодостаточность
  3. креативность
  4. высокий эмоциональный интеллект

# Распределенное лидерство (2)

Условия распределенного лидерства:

1. Равновесие власти
2. Разделенная цель
3. Разделение ответственности
4. Уважение к каждому члену группы
5. Создание возможностей друг для друга - системное и целостное видение каждой ситуации (контекста) дает возможность каждому видеть каждого и дает возможность вовремя передать лидерскую позицию нужному данной ситуации человеку

# Летучий Голландец





Упражнение на Артикуляцию

РЛ\_ВР

У О А Э И Ы

# Упражнение на Интонацию

## «Этажи»

«Первый этаж... Второй этаж... Третий этаж... Четвертый этаж»

Чем выше вы поднимаетесь, тем выше должен быть и ваш голос

# Модель «Фасилитатор-Медиатор-Модератор»

Организационная психология. 2013. Т. 3. №4. С. 92–108



**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ**

[www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru)

Бизнес-образование: развитие организаций  
или организация развития?<sup>1</sup>

**БАЗАРОВ Тахир Юсупович**

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия*

# Основные пласты работы ведущего

Личность

Медиация

Фасилитация

Модерация

Группа

Деятельность  
(содержание)

<http://ipp.hse.ru/popularpsy/articles/10/5150.html>



# Фасилитация (в узком смысле слова)

– организация коммуникации

- Объект внимания – группа.
- Цель фасилитатора - создание условий для эффективной групповой работы, путем задания регламентов, ролевой структуры, организации пространства.
- Функции:
  - › Концентрация на снятии коммуникативных барьеров;
  - › Создание условий для максимального участия всех в обсуждении;
  - › Соблюдение этапов и правил работы;
  - › Формирование необходимой ролевой структуры группы.
- Ключевые термины Фасилитатора:
  - › Групповые нормы;
  - › Групповые роли;
  - › Лидерство в группе.





# Медиация

■ *обеспечение возможностей для поведенческой диагностики и личностного развития*

- Объект внимания – личность
- Цель Медиатора - создать условия для проявления участниками всех своих целей, установок и качеств, оценке уровня знаний и готовности к изменению
- Функции:
  - ↓ работа по оптимизации психологического климата,
  - ↓ создание благоприятной атмосферы для раскрытия и развития людей;
  - ↓ работа с эмоциональным состоянием участников



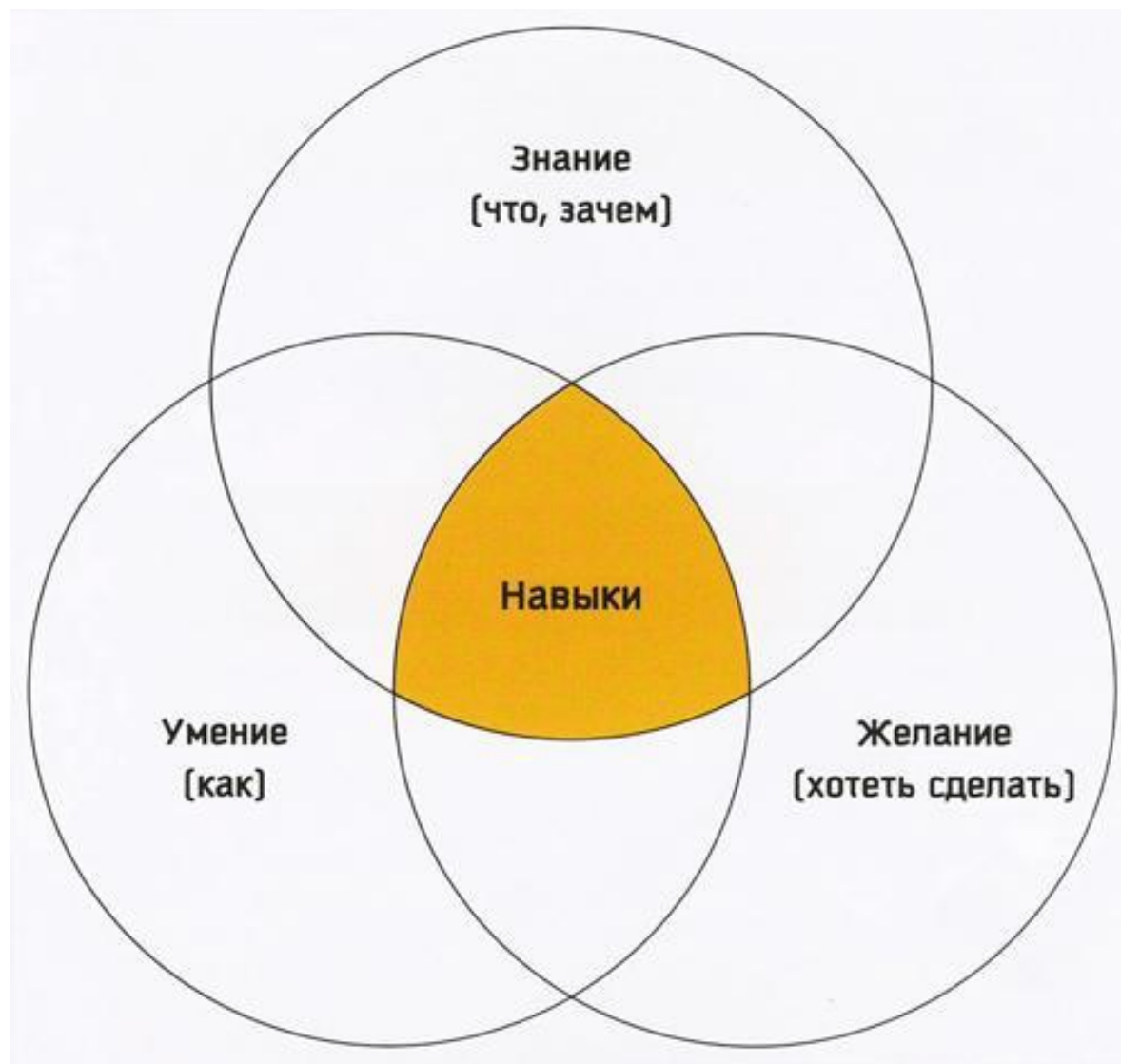
## Модерация - помощь в нахождении решения

- Объект внимания – содержание деятельности
- Цель модератора - нахождение группой взаимоприемлемого решения проблемы, расширение пространства моделей, используемых в решении, поиск оптимального решения
- Функции:
  - › организация процесса принятия решений по модели, приемлемой для всех участников;
  - › повышение креативности предложений;
  - › согласование различных точек зрения;
  - › фиксация групповой и индивидуальной ответственности за результат;
  - › обсуждение плана совместных действий.





# ЗУН



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

