



## Программа «Мастер цеха: нефтегазовые технологии, лидерство и командообразование»

Бизнес тренеры Виль-Вильямс Елена Итааловна, Чуланов Игорь Борисович  
Москва, 16 ноября 2021 г.

[www.petroleum.ru](http://www.petroleum.ru)

# ЛИДЕРСТВО, РАЗВИТИЕ КОМАНД И НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ

Тренеры: Елена Виль-Вильямс и Игорь Чуланов

**Елена Виль-Вильямс** – Тренер-консультант, коуч ИСС. Членство в других профессиональных сообществах: IAGP, ISPSO, «Ассоциация Психодрамы».

Стаж тренерской работы составляет 20 лет. Преподаватель курсов MBA, DBA Института Бизнеса и Делового Администрирования, Школы Бизнеса Синергия, Авторский Патент на метод «Ролевой коучинг»® для руководителей Высшего и среднего управленческого звена.

Управленческий стаж более 15 лет. Опыт внедрения культуры Learning Organization в организациях, работы HR- менеджером, Директором по развитию.

**Игорь Чуланов** – тренер-консультант, коуч ИСС, режиссер, Стаж тренерской работы составляет 30 лет. Преподаватель курсов MBA, DBA института Бизнеса и Делового Администрирования, Школы Бизнеса Синергия Авторский Патент на метод «Ролевой коучинг»®, для руководителей Высшего и среднего управленческого звена.

Управленческий стаж более 20 лет. Опыт организации и управления несколькими собственными бизнесами в России и во Франции.

- **Работа с компаниями в нефтегазовом и энергетическом секторе:** Сургутнефтегаз, ТНК-ВР, Саратовнефтегаз, Газпром Медиа, Интеррао, Мосэнергосбыт.

## В ПРОГРАММЕ

- Лидерство
- Формирование и управление командами
- Стадии развития Команды
- Групповая сплоченность – инструмент руководителя
- Мужские команды и управления в экстремальных ситуациях
- Основные роли Лидера.
- Типичные ошибки Лидера и к чему они приводят

**Лидер** – человек в рамках одной группы или организации, который оказывает наибольшее влияние на других.

**Лидер** – это член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для неё ситуациях, то есть, наиболее авторитетная личность, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе

Посредственный лидер говорит, хороший лидер объясняет, сильный лидер демонстрирует, великий лидер вдохновляет  
*(Steve Buchholz, Thomas Roth «Creating the High Performance Team»)*

«Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, чтобы всё спланировать, разделить работу, достать инструменты и рубить деревья, надо заразить их стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль» *(Антуан де Сент-Экзюпери)*

## Отличия менеджера от лидера (по О. Виханскому и А. Наумову)

Менеджер	Лидер
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Администратор</li> <li>2.Командует, убеждает</li> <li>3.Выполняет указания других</li> <li>4.Действует на основе расчета</li> <li>5.Ориентируется на организацию</li> <li>6.Контролирует</li> <li>7.Поддерживает движение</li> <li>8.Принимает решения</li> <li>9.Делает, как нужно</li> <li>10.Пользуется уважением</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Инноватор</li> <li>2.Вдохновляет, призывает</li> <li>3.Реализует собственные цели</li> <li>4.Действует на основе видения</li> <li>5.Ориентируется на людей</li> <li>6.Доверяет</li> <li>7.Дает импульс движению</li> <li>8.Реализует решения</li> <li>9.Делает, что нужно</li> <li>10.Пользуется любовью</li> </ol>

## Стратегическое управление инновационной деятельностью

### Модель МакКинси (7s)

**Общие ценности (Shared Values)** — Центр пересечения модели. Какова сущность организации. Ключевые убеждения и определение во что она верит.

**Стратегия (Strategy)** — планы целевого распределения ресурсов с учетом внешней и внутренней среды.

**Структура (Structure)** — вид отношений между подразделениями (централизованные, децентрализованные, проектные и т.д.).

**Системы (Systems)** — процедуры и режим их применения в компании.

**Сотрудники (Staff)** — количество и вид персонала, необходимого для достижения поставленной цели.

**Стиль (Style)** — корпоративная культура компании и стиль действия ключевых менеджеров.

**Навыки (Skills)** — отличительные возможности персонала или организации в целом.

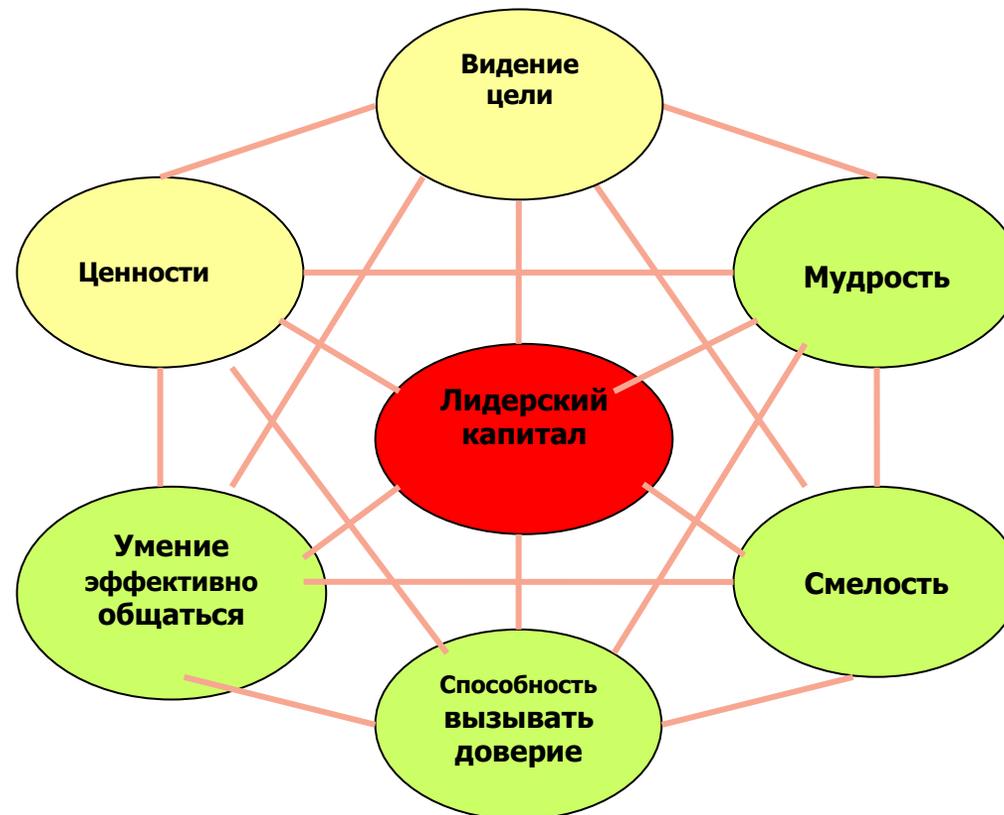


## Зачем необходимо лидерство

- **Доверие** сотрудника к руководителю и организации – вы можете попросить сделать то, что не было согласовано ранее;
- **Инициативность** - Сотрудник предлагает свои идеи и ищет решения;
- Вы получаете **СОРАТНИКОВ** а не **ИСПОЛНИТЕЛЕЙ**;
- Лидеры – **держатели и гаранты обязательств**;
- Лидер может **сказать неприятную правду**;
- Вокруг лидера объединяются=консолидируются **разные люди**( с разными взглядами, потребностями и т.д.)
- Лидер помогает **создать смыслы**;
- Лидер **мотивирует меняться и менять**.

# Структура лидерских качеств

(Лари Стаут «Лидерство: от загадок к практике»)



## Видение цели

- В широком контексте и взаимосвязях
- Понятен смысл цели
- Лидер привержен цели
- Цель создает привлекательное Будущее
- Цель требует усилий и вклада каждого
- Думать о Государстве

## Ценности

- Ценности совпадают в основном с ценностями компании
- Лидер артикулирует ценности
- Лидер действует исходя из ценностей
- Лидер поощряет следование ценностям
- Лидер дает сигнал, если действия нарушают ценности

# Мудрость

- Системность
- Справедливость
- Умение разрешать деструктивные конфликты
- Умение запускать конструктивные конфликты
- Умение видеть позитивные стороны в каждом
- Реалистичность
- Умение держать паузу
- Опыт

## Умение эффективно общаться

### Социальный и эмоциональный интеллект

- Понимать собственные и эмоции других людей
- Управлять своими эмоциями
- Эмоциональная гибкость - уметь выбирать правильные Роли для выстраивания эффективных отношений
- Проявлять эмпатию (от греч. *empathia* — сопереживание) - это способность руководителя понимать чувства, переживания и потребности подчиненного, умение взглянуть на ситуацию с его точки зрения
- Управлять конструктивным конфликтом

## Смелость для слов и действий

- Умение находить решения (созидательность и креативность)
- Умение принимать вызов
- Умение создавать вызов для других
- Приверженность=энергия
- Адекватная самооценка

# Способность вызывать доверие

(материал из книги С.Кови «Скорость доверия»)

- Прозрачность.
- Прямота
- Декларация намерений
- Уважение во внимании к мелочам
- Подтверждение намерений действиями.
- Исправление ошибок или недоразумений.
- Лояльность.
- Прояснять ожидания.
- Признание вклада других.
- Разговор так, как будто Вы в присутствии всех игроков.
- Получать обратную связь.
- Ответственность с двух сторон.
- Исполнять обещанное
- Действия в согласованном взаимодействии между всеми подразделениями компании

## Что делает Лидер

- Проактивно действует;
- Ставит цели в отдаленном будущем и согласует с ними действия в настоящем;
- Мыслит системно;
- Оказывает влияние на сотрудников;
- Эффективно распоряжается ресурсами организации;
- Умеет учиться и обучать других;
- Эффективно управляет атмосферой организации, развивая отношения с коллегами, подчиненными и руководством компании, усиливающие конкурентные преимущества компании.

# Формирование и управление эффективными командами

# Что такое команда?

## Для каких задач в организации необходимы команды?

- **Команда в управлении** - коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и должностным лицом в данной организации.
- **Команда** – это небольшое число людей с взаимодополняющими умениями, связанных единым замыслом, стремящихся к общим целям и разделяющих ответственность за их достижения.

## Признаки команды

- Общекомандный язык
- Общее «мы» в прошлом, настоящем и будущем
- Наличие общей цели
- Нацеленность на результат
- Четкие ролевые функции;
- Общность ценностей и идеалов ее членов
- Взаимодополняемость ее членов
- Принятие решений на основании коллективного обсуждения
- Общая система вознаграждения.

## «Я» в команде

- Слушать;
- Задавать вопросы;
- Работать с возражениями (выслушать, признать, исследовать, ответить);
- Участвовать;
- Работать с разными позициями без конфликта;
- Вставать на позицию Другого;
- Быть скромным в отношении личных заслуг и подтверждения своей значимости;
- Следить за собственным тоном;
- Активно управлять ситуацией;
- Конкретные действия вместо деклараций;
- Озвучивать необходимую другим информацию;
- Вовлекать других в обсуждение и не устраивать парных обсуждений;
- Не создавать мифов друг о друге;
- Выполнять командные роли

## Виды команд и их особенности

- 1. Командно-рабочее подразделение** – структурная часть отдела, ее деятельность связана со специализацией всего отдела (команда тех. Поддержки)
- 2. Проектные команды** (архитекторы, инженеры):
  - на временной основе (ЕПАМ: создают различные проекты)
  - на постоянной основе (проектирование)
- 3. Команда по оперативному решению задач** (группы оперативного реагирования – тушение пожара и т.д.)
- 4. Команды по вопросам усовершенствования** (оптимизации) рабочих процессов (маркетологи)

## Формирование эффективных команд

- Знакомство между членами команды(обмен информацией в структурированном формате, поддерживающие вопросы и комментарии)
- Представление себя в роли сменного Лидера (представление своей модели лидерства и согласование ее с командой)
- Формирование правил, постановка целей, декларация принципов работы
- Распределение функциональных ролей

## Управление эффективными командами

Диагностика состояния команды

Выработка совместных решений

Обучение (Подведение итогов, анализ результатов проектов и коррекция действий команды)

Управление конфликтами

Управление приверженностью ценностям

Управление соблюдением командных договоренностей и правил

Развитие командного лидерства

Постановка новых целей

## Качества эффективной команды (Дуглас Макгрегор)

- Неформальная рабочая атмосфера
- Задача хорошо понята и принимается
- Члены команды слушают друг друга
- Присутствуют обсуждения, связанные с задачей, в которых участвуют все
- Люди выражают как свои идеи, так и чувства
- Конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей
- Группа осознает, что делает и решения основываются на согласии, а не на голосовании большинства.

# Модель оценки эффективности команды



## Ключевые навыки управленческой команды

- **Осознание общих целей и /или ценностей** – понимание и согласие с главными принципами и поставленными целями
- **Исполнение конструктивных ролей членами команды** – отсутствие разрушающего команду поведения (конфликтов, саботажа, паники, избегания, поглощения внимания, апатичности).
- **Эффективное взаимодействие** – решение всех вопросов в парадигме сотрудничества, **Ответственность за общий результат** – проявление приверженности по отношению к достижению результата
- **Обучение на опыте** – использование прошлого удачного и неудачного опыта и обратной связи
- **Синергия** – эффект от работы команды превышает сумму эффектов от работы каждого участника
- **Сотрудничество с лидером** – члены команды оказывают поддержку Лидеру и компенсируют его ошибки и недостатки
- **Уважение и поддержка** – члены команды создают атмосферу безопасности. Команда справедлива по отношению к каждому. Выполняются установленные нормы и правила

## Конструктивные Роли в команде

- Контроль целей;
- Тонус контроль;
- Контроль климата;
- Контроль ресурсов;
- Контроль креативности;
- Контроль Конструктивных ролей;
- Контроль правил;
- Контроль коммуникации.

# Стадии развития команды

**Стадия 1 – Ориентация.**

**Стадия 2 – Разочарование.**

**Стадия 3 – Интеграция.**

**Стадия 4 – Производство.**

## Стадия 1 – Ориентация.

### Характеристики:

- Умеренный энтузиазм;
- Высокие, зачастую нереалистичные ожидания;
- Обеспокоенность относительно ролей и приятия со стороны других членов команды;
- Неопределенность границ полномочий;
- Осторожность, учтивость и конформизм в поведении;
- Необходимость в руководстве и поддержке сверху.

## Стадия 1 – Ориентация.

### Основные проблемы, требующие решения:

- Личная безопасность;
- Взаимное приятие;
- Доверие.

## Стадия 2 – Разочарование

### Характеристики:

- Расхождение между ожиданиями и действительностью;
- Проявление разочарования;
- Ощущение некомпетентности, растерянности, неуверенности в себе;
- Конкуренция за власть, авторитет и внимание;
- Некоторое продвижение к результатам.

## Стадия 2 – Разочарование

Основные проблемы, требующие решения:

- Власть;
- Контроль;
- Конфликты

## Стадия 3 – Интеграция

### Характеристики:

- Прояснение ролей, целей, задач и структуры;
- Возросшая приверженность коллективным нормам и ценностям;
- Рост производительности;
- Рост доверия, спаянности, гармонии и взаимного уважения;
- Готовность делиться ответственностью, руководством и контролем;
- Понимание и умение ценить различия;
- Использование «коллективного» языка – «мы» вместо «я»;
- Тенденция к избеганию конфликтов.

## Стадия 3 – Интеграция

Основные проблемы, требующие решения:

- Обобществление контроля;
- Избегание конфликтов.

## Стадия 4 – Производство

### Характеристики:

- Ясные предназначения, цели, ценности и роли;
- Результативность и высокие стандарты работы;
- Признание и высокая оценка индивидуальных и командных достижений;
- Высокий уровень полномочий, высвобождающий коллективную энергию и ведущий к непрерывному совершенствованию;
- Удовлетворенность членов коллектива и высокий моральный дух;
- Общение в коллективе строится на доверии, взаимоуважении и открытости;
- Творческий подход и гибкость в методах руководства позволяют команде преодолевать все новые испытания

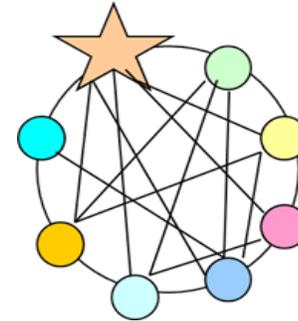
## Стадия 4 – Производство

Основные проблемы, требующие решения:

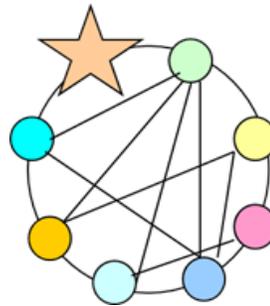
- Новые испытания;
- Непрерывный рост и обучение.

## Этапы развития команды

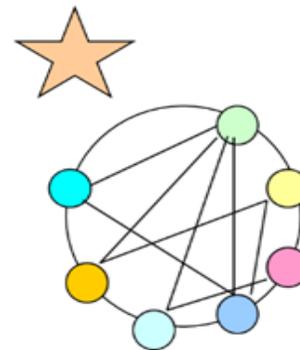
- Команда переходного периода:



- Опытная команда:



- Зрелая команда:



## Какая работа должна проводиться в компании Руководителями для развития командной культуры

### Генеральным Директором

- Утверждение «командных» ценностей компании
- Поддержка обучения Лидеров по управлению командами
- Поддержка командных результатов в соревнованиях команд
- Поддержка обучения команд

### HR- менеджером

- Организация работы по внедрению «командных» ценностей – что такое команда, что такое командное поведение, обучение командности, тренинги по командообразованию
- Обучение Лидеров управлять командами.

## Групповая сплоченность

Групповая сплоченность – системное качество группы как единого целого, выражающееся степенью приверженности её членов к группе.

## Сплоченность как инструмент руководителя

Как снизить сплоченность		Как повысить сплоченность
Создать разобщенность	<b>Цели</b>	Создать согласие
Увеличить разнородность	<b>Члены группы</b>	Создать однородность
Ограничить	<b>Взаимодействия</b>	Усилить
Сделать группу больше	<b>Размер</b>	Сделать группу меньше
Сфокусировать внутри группы	<b>Соревнование</b>	Сфокусировать вовне
Поощрять Индивидуальные результаты	<b>Поощрение</b>	Поощрять групповые результаты
Открытое по отношению к другим группам	<b>Размещение</b>	Изолированное от других групп

## Признаки сплоченности группы

- группа работает как единое целое, ее члены не мешают друг другу при взаимодействии
- члены коллектива активно и эффективно участвуют в совместной деятельности
- ориентация на достижение общей цели
- рациональное использование ресурсов
- открытость отношений: развита взаимопомощь, обмен знаниями.

## Особенности мужских команд

**1-е правило** - "правило уверенной компетентности". Мужчины готовы совершать ошибки, НО тщательно скрывают их и долго от них страдают

**2-е правило** - "недремлющее око силы". Мужчины всегда стараются контролировать происходящие вокруг события, при этом, не желая выказывать своей зависимости от начальства. Жаловаться коллегам - признак слабака.

**3-е правило** - "драка (поединок) - суровая неизбежность", поэтому "драться" - надо. Можно без излишней агрессивности, но честно.

**4-е правило** - "командность", или "товарищи по команде всегда помогают друг другу". Ценится верность как всей команде, так и своей группе в ней.

## Проблемы мужских команд

1. Конкуренция
2. Конфликты проявляющиеся в прямых физических столкновениях.
3. Отреагирование через вредные привычки.
4. Замкнутость и трудности в коммуникации.
5. Критика и ненормативная лексика как коммуникативный язык.
6. Соматизация напряжения.

## Особенности лидерства в экстремальных ситуациях

- Стратегия направленная на сохранение жизнедеятельности группы, ее физического и психологического благополучия
- Выстраивание четких ролевых отношений и сплоченности группы
- Снятие стрессового напряжения
- Чуткое внимание к изменениям условий среды и гибкое реагирование на них
- Адаптивная стратегия
- Внимание к рутинным процессам
- Умение работать в аварийных ситуациях ( предотвращение паники, организация спасательных работ)

## Неблагоприятные факторы, повышающие напряжение

- экстремальный режим в самом общем смысле — это режим работы в условиях, выходящих за пределы оптимума. Отклонения от оптимальных условий деятельности требуют повышенного волевого усилия и вызывают напряжение психологических и физических сил организма.
- физиологический дискомфорт, т.е. несоответствие условий обитания нормативным требованиям;
- биологический страх;
- дефицит времени на обслуживание;
- повышенная трудность задачи;

## Неблагоприятные факторы, повышающие напряжение

- повышенная значимость ошибочных действий;
- наличие релевантных помех;
- неуспех вследствие объективных обстоятельств;
- дефицит информации для принятия решений;
- недогрузка информацией (сенсорная депривация);
- перегрузка информацией;
- конфликтные условия, т.е. условия, при которых выполнение одного из них требует осуществления действий, противоречащих выполнению другого условия

## Напряжения

**Интеллектуальное напряжение** — напряжение, вызванное частым обращением к интеллектуальным процессам при формировании плана обслуживания, обусловленное высокой плотностью потока проблемных ситуаций обслуживания.

**Сенсорное напряжение** — напряжение, вызванное неоптимальными условиями деятельности сенсорных и перцептивных систем и возникающее в случае больших затруднений в восприятии необходимой информации.

**Физическое напряжение** — напряжение организма, вызванное повышенной нагрузкой на двигательный аппарат человека.

**Напряжение ожидания** — напряжение, вызванное необходимостью поддержания готовности рабочих функций в условиях отсутствия деятельности.

**Эмоциональное напряжение** — напряжение, вызванное конфликтными условиями, повышенной вероятностью возникновения аварийной ситуации, неожиданностью либо длительным напряжением прочих видов.

## Компоненты утомления

- 1) **чувство слабосилия.** Утомление сказывается в том, что человек чувствует снижение своей работоспособности, даже когда производительность труда еще не падает. Это снижение работоспособности выражается в переживании особого, тягостного напряжения и неуверенности; человек чувствует, что не в силах должным образом продолжать работу;
- 2) **расстройство внимания.** В случае утомления внимание легко отвлекается, становится вялым, малоподвижным или, наоборот, хаотически подвижным, неустойчивым;
- 3) **расстройства в сенсорной области.** Таким расстройствам под влиянием утомления подвергаются рецепторы, которые принимали участие в работе. Если человек долго читает без перерывов, то, по его словам, у него начинают «расплываться» в глазах строчки текста. При продолжительном и напряженном слушании музыки теряется восприятие мелодии. Продолжительная ручная работа может привести к ослаблению тактильной и кинестетической чувствительности;

## Компоненты утомления

- 4) **нарушения в моторной сфере.** Утомление сказывается в замедлении или беспорядочной торопливости движений, расстройстве их ритма, в ослаблении точности и координированное™ движений, их деавтоматизации;
- 5) **дефекты памяти и мышления.** Эти дефекты также относятся непосредственно к той сфере, с которой связана работа. В состоянии сильного утомления рабочий может забыть инструкцию, оставить в беспорядке рабочее место и одновременно хорошо помнить все, что не имеет отношения к работе. Мыслительные процессы особенно нарушаются при утомлении от умственной работы, но и при физической работе человек нередко жалуется на понижение сообразительности и умственной ориентации;
- 6) **ослабление воли.** При утомлении ослабляются решительность, выдержка и самоконтроль. Отсутствует настойчивость;
- 7) **сонливость.** При сильном утомлении возникает сонливость как выражение охранительного торможения. Потребность во сне при изнурительной работе такова, что человек засыпает часто в любом положении, например, сидя.

## Факторы, вызывающих состояние напряженности

- **сенсорная депривация** (уменьшением интенсивности и разнообразия притока раздражителей одной или более модальностей);
- **социальная депривация** (отсутствием возможности общения с другими людьми, получения социально содержательной информации, реализации целого ряда прав и обязанностей);
- **фактор «заключения»** (связан с лишением возможности свободного передвижения, соприкосновения с окружающей средой и вынужденным нахождением в ограниченном пространстве).

## Разные виды стратегий адаптации

В зависимости от стажа все вахтовые специалисты делятся на адаптантов (работают до трех лет) и стажистов (работают более трех лет). Данная граница выделена эмпирически — большинство увольнений с работы вахтовым методом происходит до трех лет стажа.

Для адаптантов характерен выбор авральной адаптивной стратегии: на этапах вхождения в деятельность они интенсивно расходуют свои силы и внутренние резервы, периоды расслабления более глубокие, поэтому выход из данных состояний требует большего времени и внутренних ресурсов, однако за счет того, что изначально уровень их внутренних резервов более высокий, они эффективно работают.

## Среда как стрессовый ресурс

- степень изоляции,
- организация и условия труда,
- возможность выезда во время вахты,
- наличие свободной телефонной связи,
- наличие других средств коммуникации,
- количество проживающих совместно человек,
- подбор профессиональных групп по совместимости,
- работа на открытом воздухе,
- свобода перемещения в течение смены и во время отдыха,
- наличие комнат психологической разгрузки,
- многообразие проведения досуга на вахте,
- возможность повышения квалификации,
- возможность карьерного роста,
- доступное медицинское обеспечение,
- наличие психологической помощи на вахте.

- **Политония** — напряжение, вызванное необходимостью переключения внимания в частых и неожиданных направлениях.
- **Монотония** — напряжение, вызванное однообразием выполняемых действий, невозможностью переключения внимания, повышенными требованиями к концентрации и устойчивости внимания.

## Мероприятия, способствующими предотвращению паники

- своевременное определение “очагов напряжения”;
- спокойная, деловая, постоянная информация без драматизации;
- простые и понятные указания о действиях;
- проведения отвлекающих занятий (например, упаковка имущества, помощь старым людям и т. д.);
- изоляция паникеров и распространителей слухов,
- противодействие слухам путем информирования об обстановке;
- четкое управление потоками людей, открытие запасных выходов;
- исключение из обихода слов "катастрофа", "опасно для жизни";
- оперативное отстранение неумелых работников;
- исключительно осторожное использование силы.

Вдохновитель

Переговорщик

Администратор

Коуч/Ментор

## Что такое роль

- **Роль** - универсальный коммуникативный инструмент, предназначенный для решения разнообразных по типу задач.
- **Две главные ролевые составляющие:**
  - а) функциональная направленность на определенную задачу;
  - б) набор коммуникативных моделей (ролевых атрибутов), которые позволяют исполнить роль любому человеку, в соответствии с его ценностными убеждениями и идентичностью.

## Разные уровни деловых отношений

- **Социальный** (статус, выполняемые социальные роли, действующие нормы и правила)  
Примеры:- Руководитель, Собственник, Сотрудник, Партнер, Конкурент, Коллега.  
Козел отпущения, Белая ворона, Серый кардинал, Душа компании.
- **Межличностный** (межличностные роли и сценарии)  
Примеры: Друг, Советчик, Завистник, Манипулятор, Жалобщик, Жертва, Спасатель.
- **Функциональный** (профессиональные функциональные задачи и роли)  
Примеры: Исполнительный директор, Бухгалтер, Офис менеджер, Зав. Складом.
- **Внутриличностный** (внутриличностные ментальные модели и роли)  
Примеры: Родитель, Взрослый, Ребенок, Жертва, Спасатель, Преследователь.

## **Ролевая компетентность – знания и навыки, которые позволяют:**

- Проводить аудит своего ролевого репертуара
- Создавать роли под конкретные задачи
- Считывать роли партнеров по деловым отношениям
- Адаптировать свой стиль в соответствии с корпоративной культурой компании

## Ролевая Модель



## Ролевая Модель

- **Задачи** определяют то, для чего будет использована выбранная роль. При этом, задачи, которые решает руководитель, могут лежать на разных уровнях деловых отношений.  
**Ролевые установки** – это внутриличностные ценностные и ментальные представления, на основе которых выбираются конкретные роли и сценарии взаимодействия, используемые для решения поставленных задач.
- **Коммуникативные Атрибуты** – это вербальные и невербальные поведенческие модели, которые обеспечивают процесс взаимодействия с партнерами по деловой коммуникации.

# Администратор

## Задачи

- Ставит задачи сотрудникам и подразделения
- Делегирует свои полномочия
- Корректирует ошибки
- Добивается выполнения поставленных задач с минимальными потерями, в установленные сроки, соответственно принятым стандартам качества
- При изменении целей умеет гибко реагировать и перестраивать бизнес-процесс

## Администратор Установки

- Управление основано на структурировании бизнес процесса и выполнении каждым участником этого процесса своих функциональных обязанностей в соответствии с действующими нормами и регламентами.
- Основа для принятия решений – фактическая информация.

## Администратор Атрибуты

- Пунктуален,
- Внимателен к процессу и результату,
- Сдержан эмоционально,
- Соблюдает большую дистанцию,
- Нейтрален в коммуникации.
- Ритм речи спокойный, монотонный неэкспрессивный, при этом четкий и внятный.
- Фразы включают ограниченное количество слов,

# Администратор

## Ключевые навыки

- Умеет моделировать: анализировать ситуацию, выявлять тенденции, структурировать информацию и создавать модели, которые можно использовать для решения бизнес задач.
- Мыслит системно.
- Управляет по тонким сигналам.

# Модель SMART

- **Конкретными (Specific);**
- **Измеримыми (Measurable);**
- **Согласованными (Agreeable, Accordant, Ambitious);**  
между собой;  
с миссией компании;  
с теми, кому предстоит их выполнять, амбициозными.
- **Достижимыми (Realistic);**
- **Определенными во времени (Timebounded);**

# Переговорщик

## Ролевые Задачи

- **Работает с отношениями** – между сотрудниками, в командах и между сотрудником и руководителем;
- **Согласовывает:** критерии оценки ситуации и принятия решений;
- **Вырабатывает договоренности** и совместные решения
- *Разрешает конфликты;*
- **Организовывает совместные обсуждения;**

## Ролевые Установки

- **Партнерство** внутри организации создает надежность отношений и доверие - а Доверие – это капитал организации.
- **Надежные договоренности** могут быть достигнуты только благодаря учету интересов и пониманию мотивов поведения сотрудников.
- **Различия в коммуникативных стилях** сотрудников является не проблемой, но мощным ресурсом команды, который руководитель должен уметь правильно использовать.
- **Конструктивный конфликт** – свойство «живых» и развивающихся организаций.

## Коммуникативные Атрибуты

- Обладает гибким коммуникативным стилем
- Устанавливает контакт и выясняет потребности.
- Работает с возражениями.
- Создает договоренности.

## Управление конфликтами

- **Конструктивный конфликт** – управляемый конфликт, энергия которого направлена на разрешение ситуации
- **Деструктивный конфликт** – это неуправляемый конфликт, энергия которого направлен на разрушение.

# Вдохновитель

## Задачи

- С помощью этой роли Руководитель управляет энергией и смыслами работы команды, вдохновляет компанию на достижение амбициозных целей, строит сплоченную команду.

## Установки

- Компанию как Компания Единомышленников.
- Вдохновитель – визионер.
- Компанию создает видение ее будущего, которое разделяют сотрудники и руководители»
- Вдохновитель отдает свою энергию и требует того же от других.

## Ключевые навыки

- Образно мыслит.
- Управляет собственной энергией и тонусом сотрудников и руководителей.
- Использует конструктивный конфликт в качестве эффективного инструмента мотивации и работы с творческой энергией сотрудников.
- Хорошо владеет риторикой и невербальными средствами коммуникации,

## Коммуникативные Атрибуты

- Искренен, он готов выразить свои чувства при общении с другими людьми
- Экспрессивен и эмоционален,
- Вдохновитель говорит метафорично, ярко, образно, удерживает фокус внимания на ценностях и будущем компании,
- Хороший рассказчик, фокусирует внимание аудитории на идеях и образах;

# Коуч (Наставник/Ментор)

## Задачи

- Развитие и усиление команды в целом,
- Развитие у сотрудников проактивной позиции, инициативности, сопричастности и самостоятельного мышления.
- Получать информацию о реальности подчиненных и помогать сотруднику самостоятельно ориентироваться в этой реальности.

## Установки

- Людей и Команды надо выращивать, а не заменять на другие.
- Советы из своего личного опыта при развитии опытных сотрудников НЕ РАБОТАЮТ.

## Ключевые навыки

- Видеть как сильные стороны, так и недостатки Сотрудника и команды.
- Смотреть на личностные и профессиональные ресурсы Сотрудника не с оценочной, но с поддерживающей позиции
- Умение задавать открытые вопросы и внимательно слушать ответы
- Давать конструктивную обратную связь

## Ролевые Атрибуты

- Эмоционально сдержан, внимательно слушает и наблюдает, не перебивает.
- Речевые интонации теплые, поддерживающие.
- Риторика сдержанная, построенная на разнообразии открытых вопросов и осторожных, корректных итоговых заключениях, основанных на точном повторении слов Сотрудника.
- Жесты и мимика открытые, спокойные, располагающие, без проявления экспрессивной эмоциональной дружелюбности.

## Инструменты Коуча

- Использование собственного примера
- Фокус внимания
- Доверие
- Обратная связь
- Право на ошибки и эксперимент
- Развивающие вопросы
- Создание развивающих контекстов
- Поддержка, похвала, признание, восхищение, поддержка удовольствия от работы
- Честность и присутствие в жизни своих сотрудников и своей команды

Типичные ошибки лидера	К чему они приводят
<b>Запрещение конфликтов</b>	Возникновение группового мышления и козла отпущения
<b>Двойные стандарты</b>	Манипулирование в команде, отсутствие вовлеченности
<b>Любимчики в команде</b>	Борьба за то чтобы стать любимчиком, не равенство членов команды
<b>Игнорирование этапов развития</b>	Распад команды, скрытые и явные конфликты, уход из команды. Боязнь брать ответственность
<b>Непоследовательность</b>	Отсутствие доверия,
<b>Непризнание ошибок</b>	Избегание, замалчивание , блокирование обратной связи лидеру
<b>Небезопасность</b>	Боязнь брать ответственность, отсутствие доверия, блок обратной связи

<b>Поиск виноватых</b>	Боязнь брать ответственность, отсутствие доверия, блок обратной связи, козел отпущения
<b>Неясность целей и видения</b>	Распад команды, скрытые и явные конфликты, уход из команды. Боязнь брать ответственность
<b>Патернализм</b>	Боязнь брать ответственность, конкуренция за место под солнцем
<b>Перекося с внутренней соревновательностью</b>	Распад команды, скрытые и явные конфликты, уход из команды. Боязнь брать ответственность

**БОЛЬШОЕ СПАСИБО!**

**УСПЕХА ВО ВСЕХ РОЛЯХ РУКОВОДИТЕЛЯ-ЛИДЕРА!**