



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

Бизнес тренеры Виль-Вильямс Елена Итааловна, Чуланов Игорь Борисович
Москва, 24 января 2022 г.

www.petroleum.ru

Четыре роли для управления подчиненными

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:

ЛУКОЙЛ, Сургутнефтегаз, ТНК-ВР, Саратовнефтегаз, Газпром-Медия, Интеррао, Мосэнергосбыт.

В ПРОГРАММЕ:

Основные роли руководителя.

Вдохновитель

Переговорщик

Администратор

Коуч/Наставник

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.

Рольевая Модель

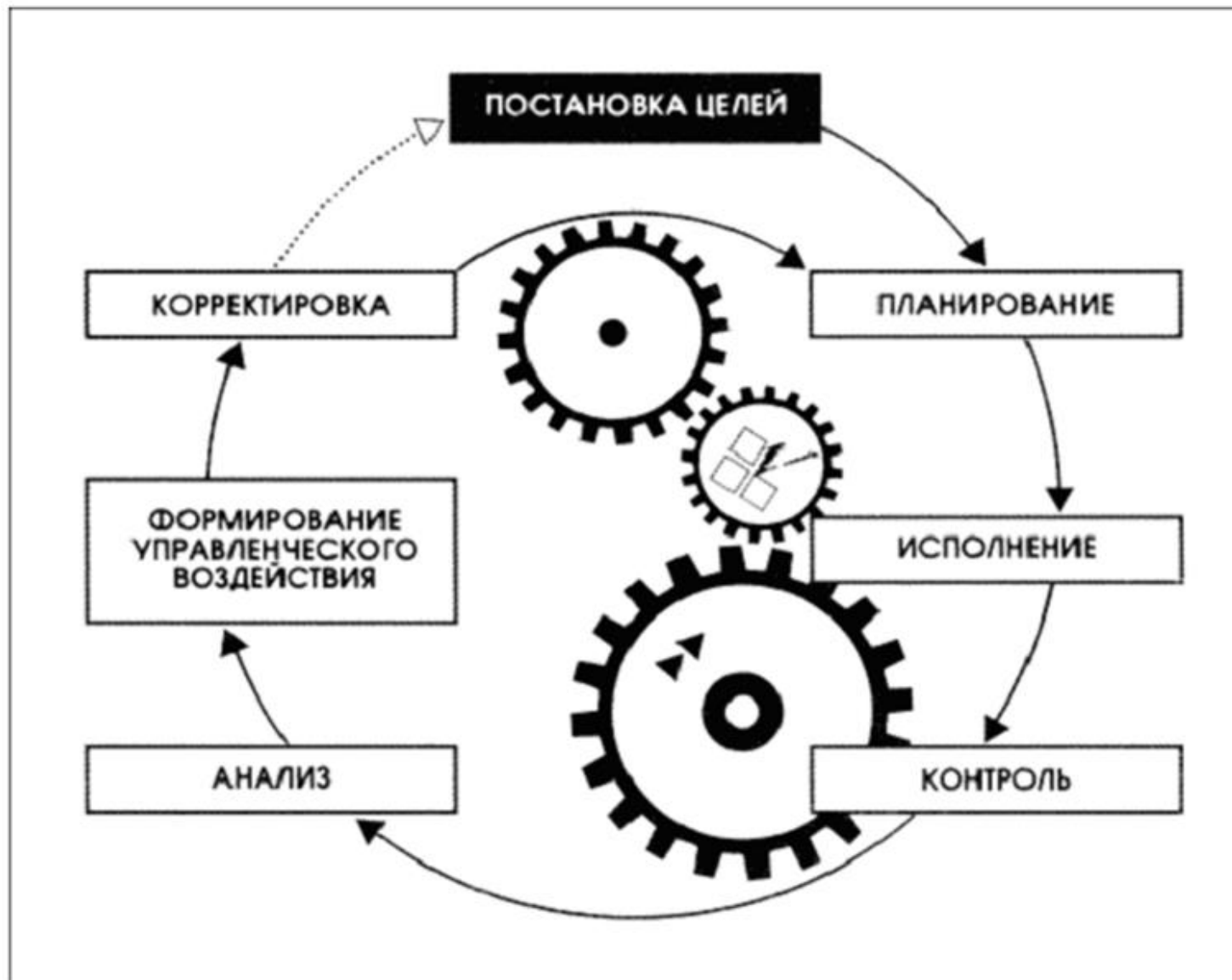


Ролевая Модель

- **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





Администратор. Задачи:

- Ставит задачи сотрудникам и подразделениям.
- 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. Ролевые 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. Коммуникативные 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. Цели должны быть:

- **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).**

Три вида постановки задач:

- **По результату** (четкие критерии, контроль в начале и в первой четверти, сотрудник компетентный и мотивированный).
- **По процессу** (четкие критерии, контроль всех этапов, сотрудник или высококомпетентный, выполняющий очень сложный процесс или начинающий, мотивированный или немотивированный).
- **По проблеме** (нечеткие критерии – есть только то, чего делать нельзя, сотрудник высококомпетентный и лояльный, мотивированный, контроль по результату).

Беседа с сотрудником, совершившим ошибку.

1. Установите позитивный контакт.
2. Задайте открытый вопрос: «Как так случилось?», не «Почему?».
3. Выясните причину. Причина может быть в случайности, непонимании, ошибке, неправильной организации рабочего процесса, плохой работе других сотрудников, немотивированности, намеренной установке на плохую работу.
4. Найдите решение. Четко обговорите, что надо изменить в будущем поведении. Четко определите срок для изменений. Определите, какая помощь нужна с вашей стороны.
5. Четко обозначьте последствия: если поведение изменится или не изменится.
6. Создайте договоренность о следующей встрече.



Переговорщик



Переговорщик. 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.**



Переговорщик. 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.



Переговорщик. Коммуникативные атрибуты:

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



Управление конфликтами.

Деструктивный конфликт:

- это неуправляемый конфликт, энергия которого направлен на разрушение.



Конструктивный конфликт:

- управляемый конфликт, энергия которого направлена на разрешение ситуации.



Вдохновитель



Вдохновитель.

Задачи:

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



Вдохновитель. Ролевые установки:

- Видит Компанию как Компанию Единомышленников.
- Вдохновитель – визионер.
- Создает видение будущего Компании, которое разделяют сотрудники и руководители.
- Вдохновитель отдает свою энергию и требует того же от других.



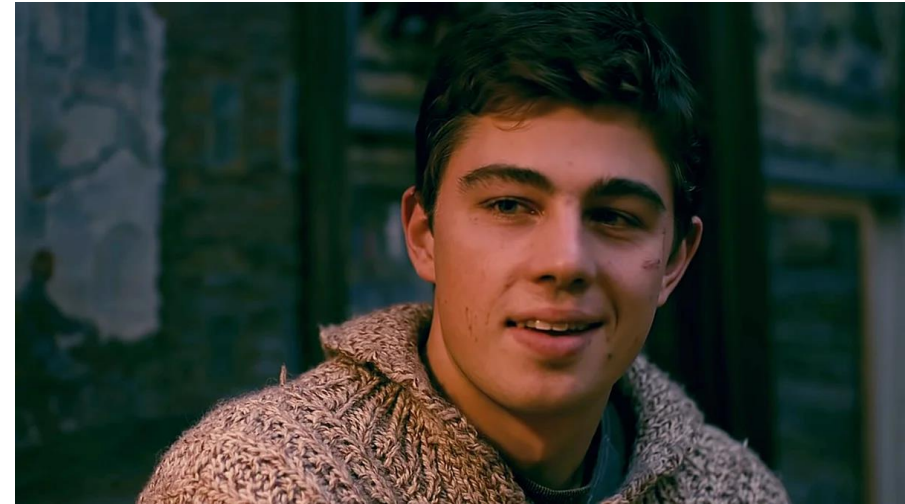
Вдохновитель. Ключевые навыки:

- 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.



Вдохновитель. 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.



Наставник/Коуч



Наставник/Коуч.

Задачи:

- Обучение и развитие подчиненных и команд.

Наставник/Коуч. Ролевые Установки:

- Людей и Команды нужно выращивать, а не заменять на других.
- Взрослые люди учатся тогда, когда видят в этом смысл.



Наставник/Коуч. 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.



Наставник/Коуч. Ролевые Атрибуты:

- Теплый, поддерживающий, недирективный.
- Задает вопросы.

Инструменты Наставника/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.



БОЛЬШОЕ СПАСИБО!