

ШАГИ К УСПЕХУ

АНОРЦИ

г.Боготол



Муниципальное бюджетное учреждение культуры
"Централизованная библиотечная система"

Ресурсный центр поддержки
общественных инициатив
г.Боготол

СИТУАТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

Симон Ольга Александровна
Директор АНОРЦИ
«Шаги к успеху» г.Боготола

Кому это важно и нужно

1

Руководителям
начального

2

и среднего звена
Руководителям проектных
команд

3

Тем, кто приобретает
свой

4

опыт руководства
Всем, кто работает с
людьми

СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО – это
целенаправленное воздействие на поведение
других по отношению к конкретной задаче



НЕТ ИДЕАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ



ЧЕМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ВЫБОР СТИЛЯ?

1

Компетенции



2

Желание выполнять задачу



3

Уверенность в себе



МОДЕЛЬ

П
о
д
д
е
р
ж
и
в
а
ю
щ
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е



R3

S3

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ

Компетентен
немотивирован



R4

S4

ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ

компетентен
мотивирован



R2

S2

НАСТАВНИЧЕСКИЙ

некомпетентен
мотивирован



R1

S1

ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ

некомпетентен
немотивирован

директивное поведение

ДИРЕКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ



ИНСТРУКЦИИ

1

КТО _____

2

ЧТО _____

3

ГДЕ _____

4

КОГДА _____

5

КАК _____

ПРАКТИКА

- 1. Возьмите одну из ваших задач**
- 2. Сформулируйте максимально директивным способом: кто, что, где, когда и как должен сделать.**

ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЕ ПОВЕДЕНИЕ



В ЭТОМ СЛУЧАЕ ЛИДЕР:

1

СЛУША
ЕТ

2

ОБОДРЯ
ЕТ

3

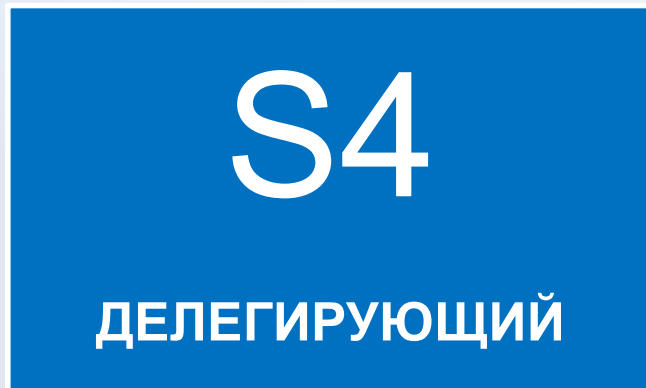
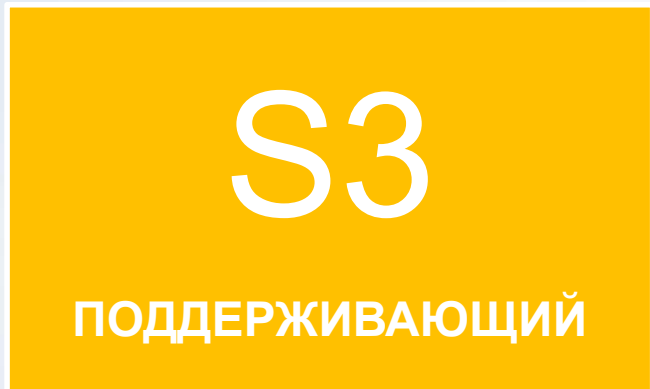
ГОТОВ
ПОМОЧЬ

4

ПОМОГАЕТ ВНЕСТИ
ЯСНОСТЬ

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

П
о
д
д
е
р
ж
и
в
а
ю
щ
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е



директивное поведение

ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ СТИЛЬ



ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ СТИЛЬ



**Высокий уровень директивного,
низкий уровень поддерживающего
поведения**



Решения принимаются лидером



**Лидер дает конкретные инструкции,
непосредственно контролирует
подчиненных**

ПРИМЕР. ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ СТИЛЬ

Марина, я прошу тебя подготовить отчет по проекту к четвергу к 15 часам. Информацию о всех мероприятиях проекта возьми из папки «ПРОЕКТ» на сетевом диске. Обязательно сверь количество проведенных мероприятий с календарным планом. Заполни отчет согласно форме, которую я тебе отправила на почту и вышли мне для предварительного просмотра в конце рабочего дня среды. Если у меня будут комментарии по отчету, у тебя будет еще половина четверга на доработку.



НАСТАВНИЧЕСКИЙ СТИЛЬ



НАСТАВНИЧЕСКИЙ СТИЛЬ



Высокий уровень как директивного, так и поддерживающего поведения



Лидер объясняет свои решения, дает возможность обращаться за разъяснениями



Решения принимаются лидером и сопровождаются диалогом или объяснением

ПРИМЕР. НАСТАВНИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

Марина, я прошу тебя подготовить отчет по проекту к четвергу к 15 часам.

Ты получила форму по почте?

Ты знаешь где взять информацию? Верно, из папки «ПРОЕКТ» на сетевом диске.

Лучше уточнить количество проведенных мероприятий с календарным планом. Какие у тебя есть вопросы? Если будут еще вопросы, обращайся. Вышли мне для предварительного просмотра в конце рабочего дня среды.



ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ СТИЛЬ



ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ СТИЛЬ



**Низкий уровень директивного,
высокий уровень поддерживающего
поведения**



**Руководитель делится с подчиненными
своими соображениями и содействует в
принятии решений, оказывая поддержку**



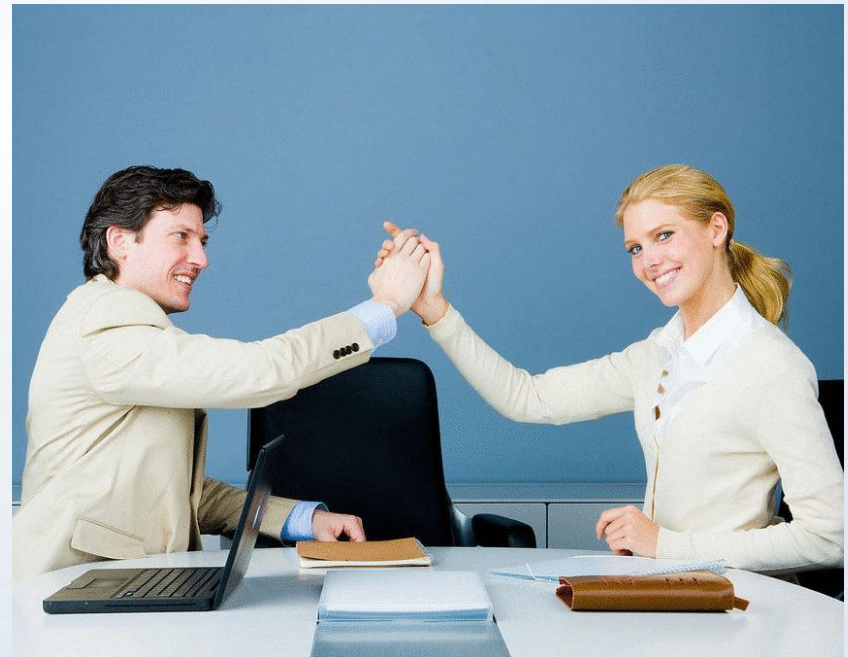
**Решения принимаются лидером и
подчиненным**

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ СТИЛЬ



ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ СТИЛЬ. ПРИМЕР

Марина, мне нужен отчет по проекту к четвергу к 15 часам. Успеешь? Я тут столкнулась с тем, что не все мероприятия фиксируются в папке «ПРОЕКТЫ» на сетевом диске... Да, лучше уточнить количество проведенных мероприятий с календарным планом для верности. Если будут еще вопросы, обращайся. Форма отчета у тебя на почте.



ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ



ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ



**Низкий уровень директивного,
и поддерживающего поведения**



**Руководитель передает подчиненному
ответственность за принятие и
исполнение решений**



Решения принимаются подчиненным

ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ. ПРИМЕР

Марина, мне нужен отчет по проекту к четвергу к 15 часам.



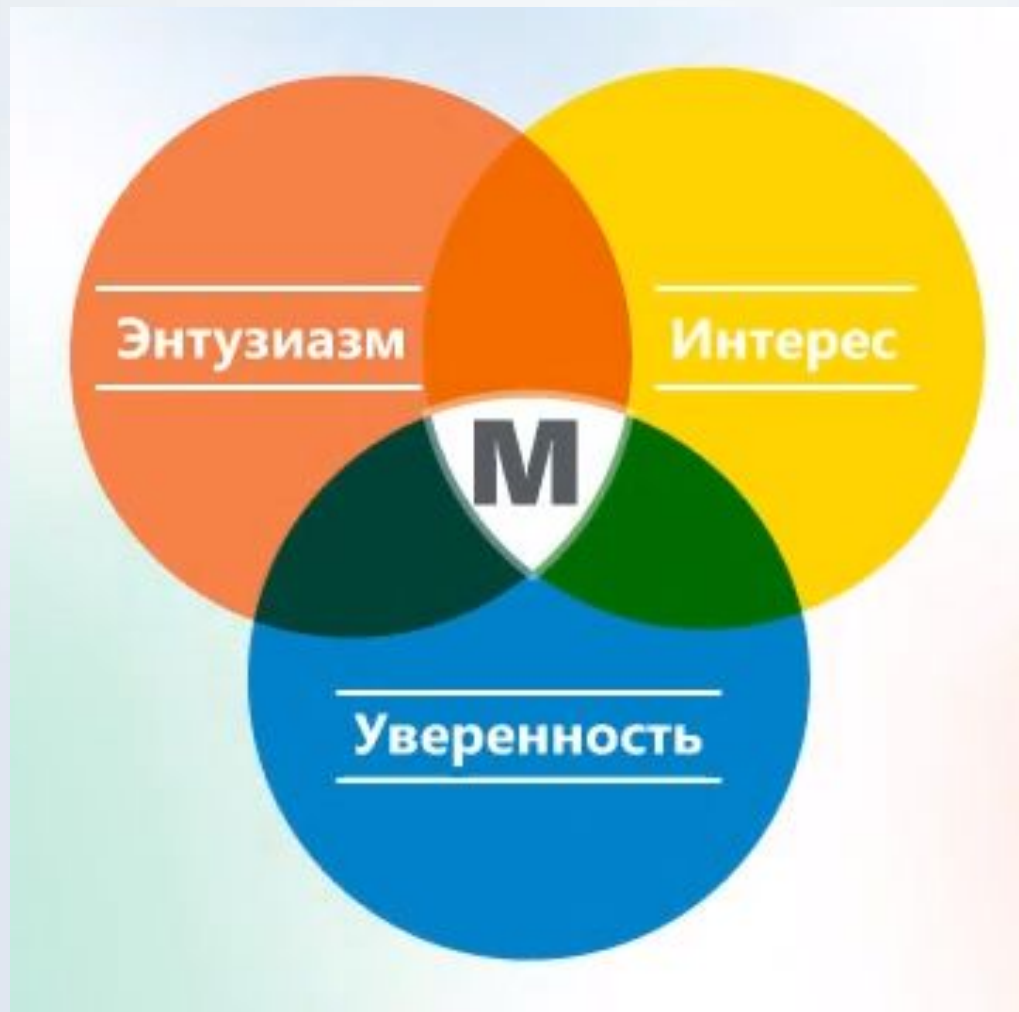
ВЫБОР СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА.



КОМПЕТЕНТНОСТЬ



МОТИВАЦИЯ



ЗРЕЛОСТЬ СОТРУДНИКА

ТИП	Компетенции	Мотивация
R1	⊖	⊖
R2	⊖	⊕
R3	⊕	⊖
R4	⊕	⊕

R1- недостаточно компетенций и мотивации



Отсутствие опыта и желания



Несоблюдение основных правил



Отсутствие инициативы



Неуверенность, потребность в помощи



Перекладывание ответственности






Откладывание выполнения



Непоследовательность, неясное поведение

R2- недостаточно компетенций, но есть мотивация

-  Новичок -энтузиаст
-  Позитивное восприятие новой информации и поддержки
-  Стремление понять ожидание руководителя
-  Нетерпеливость
-  Поверхностность
-  Потребность в инструкциях и постановке задач

R3- компетентен, но недостаточно мотивации



Есть опыт, но нет инициативы



Есть опыт, но нет уверенности в его применении



**Снижение качества работы, которое раньше было
ВЫСОКИМ**



Концентрация на проблемах, а не на решениях



Потребность в поддержке



Сомнения в своих способностях

R4- компетентен и мотивирован



Принятие ответственности



Своевременное выполнение дел



Опыт, энтузиазм



Инициатива



Информирование о хорошем и плохом



Стремление к разумной самостоятельности



Эффективное использование ресурсов



Готовность помочь другим



ПРАКТИКА

НИКОЛАЙ

Сотрудник отдела продаж

ЗАДАЧА:

Возглавить отдел

ОПИСАНИЕ:

Николай является опытным сотрудником отдела продаж компании "X". Хорошие знания товара, рынка, техники продаж, а также целеустремленность позволили ему добиться хороших результатов. Николаю предложили возглавить отдел продаж в новом филиале. Он очень рад и воодушевлен таким предложением. Николай пытается собрать максимум информации о том, как осуществлять руководство людьми. Это его первый опыт руководства и он очень рад предстоящей перспективе стать руководителем.



НИКОЛАЙ

Сотрудник отдела продаж

ЗАДАЧА:

Возглавить отдел.



ТИП	К	М
R2	−	+

ЕЛЕНА

*консультант в области
автострахования*



ЗАДАЧА:

Обучать новых сотрудников

ОПИСАНИЕ:

Елена два года работает в компании "N" консультантом в отделе автострахования, занимается поиском новых клиентов, продажей услуг автострахования. За время работы в компании Елена подготовила нескольких сотрудников, которые не имели соответствующих знаний и навыков в области услуг страхования.

Руководитель отдела, Сергей, предложил Елене должность внутреннего тренера в компании. Елена не уверена, что работа тренером будет ей интересна, более того она сомневается, что справится с поставленной задачей.

ЕЛЕНА

*консультант в области
автострахования*

ЗАДАЧА:

Обучать новых сотрудников



ТИП	К	М
R3	+	-

МАРИНА

секретарь агентства недвижимости

ЗАДАЧА:

Подбор персонала

ОПИСАНИЕ:

Марина в течение 1,5 лет работает в агентстве недвижимости в должности секретаря. Не так давно Марине предложили позицию менеджера по персоналу. Ей казалось, что менеджер по персоналу, во-первых, имеет возможность общаться с разными людьми, во-вторых, эта работа не такая монотонная, как работа секретаря, в-третьих, сотрудники компании не отвлекают постоянными просьбами и поручениями. Однако, очень скоро Марине пришлось столкнуться с рядом сложностей. Начальники отделов говорили о нехватке кадров, были не довольны предоставляемыми кандидатами. В дополнение ко всему, кадровое администрирование оказалось не таким простым, как она думала. Последние дни Марина жаловалась коллегам, что работа не приносит ей удовлетворения.



МАРИНА

секретарь агентства недвижимости

ЗАДАЧА:

Подбор персонала



ТИП	К	М
R1	⊖	⊖

МИХАИЛ

менеджер по работе с клиентами



ЗАДАЧА:

Ведение проекта

ОПИСАНИЕ:

Михаил является менеджером по работе клиентами в телекоммуникационной компании. Он прекрасно знает продукты, услуги и рынок. В основные обязанности Михаила входит продажа продуктов и услуг компании ключевым клиентам, проведение переговоров с клиентами, управление клиентской базой и т.д. Ему предложили возглавить проект «региональные продажи». У него уже был положительный опыт, он возглавлял проектную группу год назад. Он уверен, что у него все получится, предложение ему интересно.

МИХАИЛ


менеджер по работе с клиентами



ЗАДАЧА:

Ведение проекта.

ТИП	К	М
R4	+	+



**Какой стиль к
какому
сотруднику
использовать?**

П
о
д
д
е
р
ж
и
в
а
ю
щ
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е



директивное поведение



S1
ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ



некомпетентен
немотивирован

П
о
д
д
е
р
ж
и
в
а
ю
щ
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е



директивное поведение

S2
НАСТАВНИЧЕСКИЙ



некомпетентен
мотивирован

S1
ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ



некомпетентен
немотивирован

П
о
д
д
е
р
ж
и
в
а
ю
щ
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е



R3

S3

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ

Компетентен
немотивирован



R2

S2

НАСТАВНИЧЕСКИЙ

некомпетентен
мотивирован



R1

S1

ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ

некомпетентен
немотивирован

директивное поведение



П
о
д
д
е
р
ж
и
в
а
ю
щ
е
п
о
в
е
д
е
н
и
е



R3

S3

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ

Компетентен
немотивирован



R4

S4

ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ

компетентен
мотивирован



R2

S2

НАСТАВНИЧЕСКИЙ

некомпетентен
мотивирован



R1

S1

ИНСТРУКТИРУЮЩИЙ

некомпетентен
немотивирован

директивное поведение

ШАГИ К УСПЕХУ

АНОРЦИ

г.Боготол



Муниципальное бюджетное учреждение культуры
"Централизованная библиотечная система"

Ресурсный центр поддержки
общественных инициатив
г.Боготол

Наши контакты

662060, Россия, Красноярский край, г.Боготол

Email: anorsi@yandex.ru

Телефон: +7 (923) 300-83-74

Мы в  : https://vk.com/shagi_k_uspehu_bogotol

Мы в  : <https://www.facebook.com/groups/1092174184273095>

Директор Ольга Александровна Симон