

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

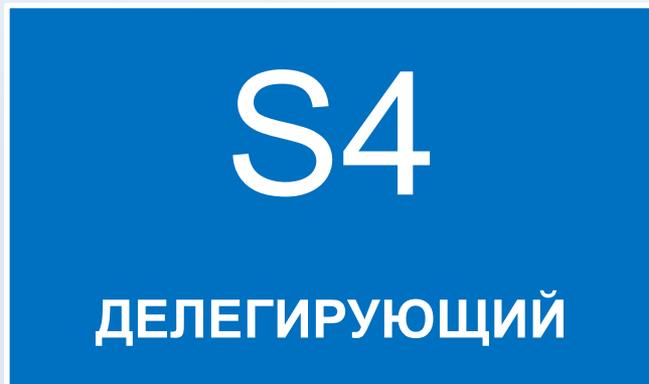
ГОТОВ  
ПОМОЧЬ

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**



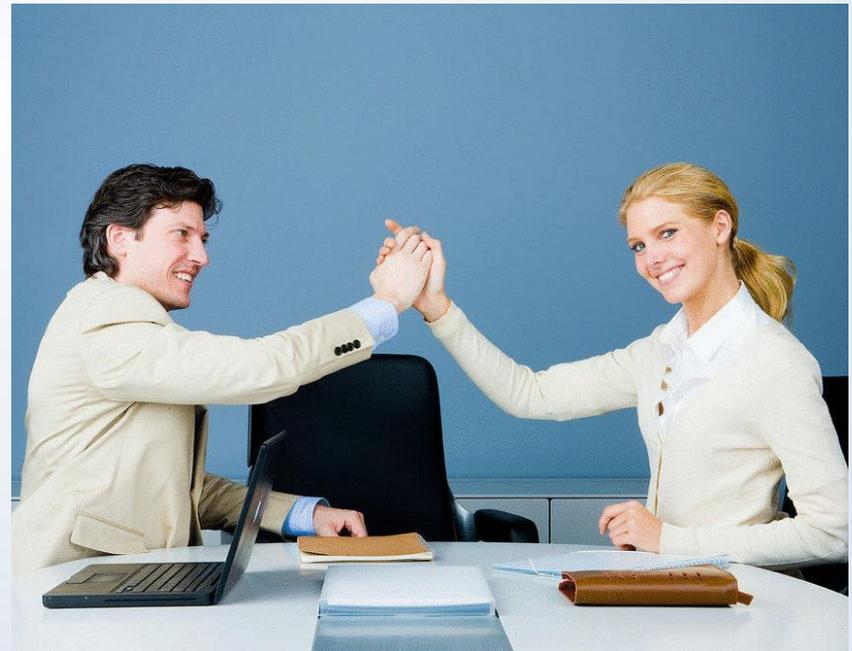
**Решения принимаются лидером и  
подчиненным**

# 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**



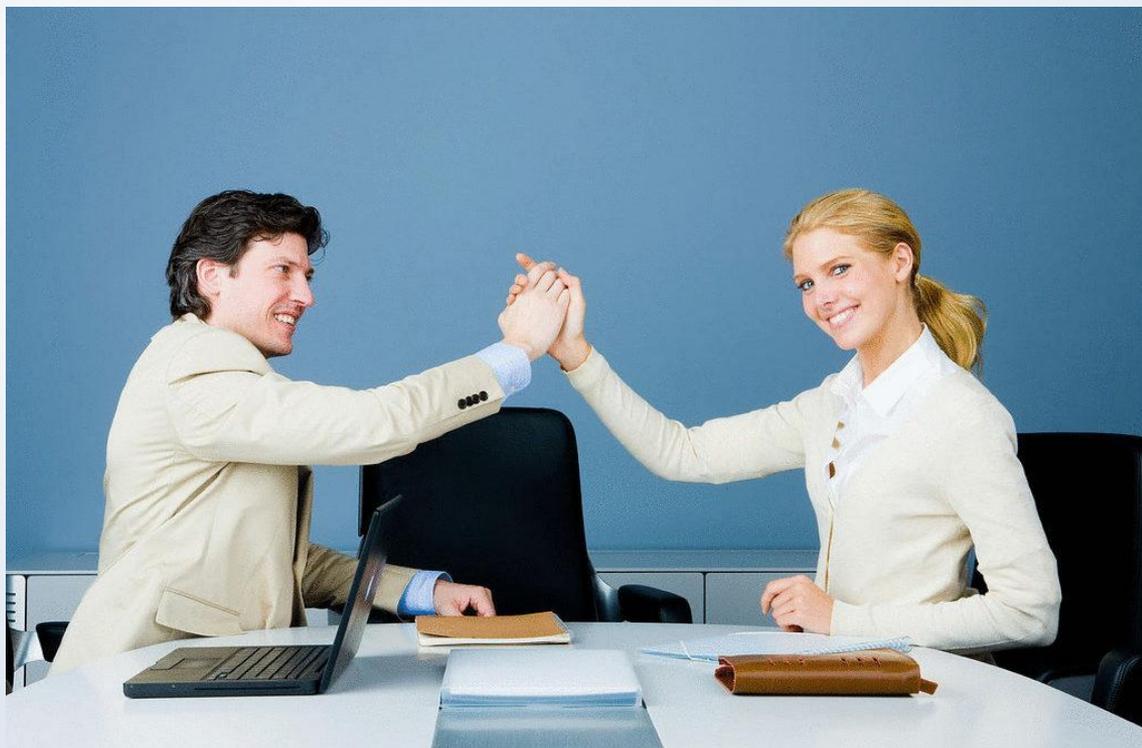
**Руководитель передает подчиненному  
ответственность за принятие и  
исполнение решений**



**Решения принимаются подчиненным**

# ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ. ПРИМЕР

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



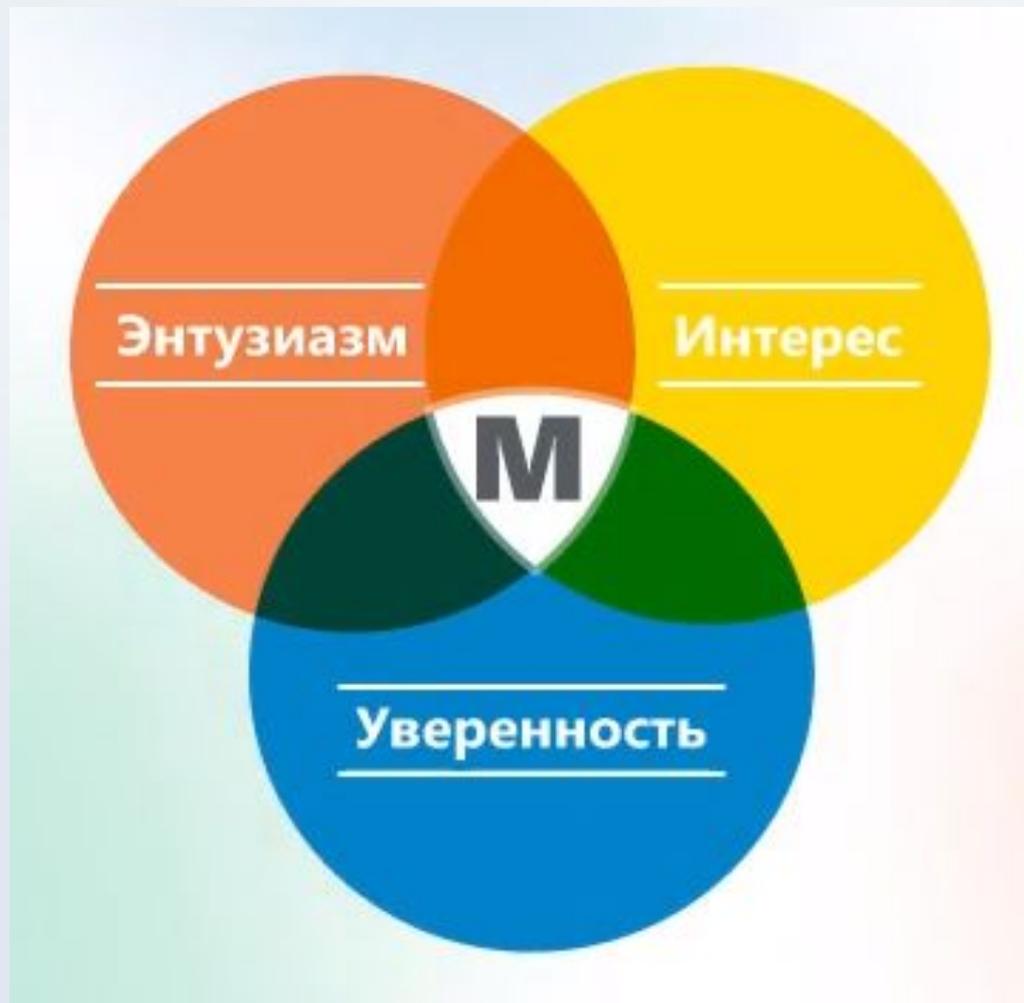
# ВЫБОР СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА.



# КОМПЕТЕНТНОСТЬ



# МОТИВАЦИЯ



# ЗРЕЛОСТЬ СОТРУДНИКА

ТИП	Компетенции	Мотивация
<b>R1</b>	⊖	⊖
<b>R2</b>	⊖	⊕
<b>R3</b>	⊕	⊖
<b>R4</b>	⊕	⊕

# 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



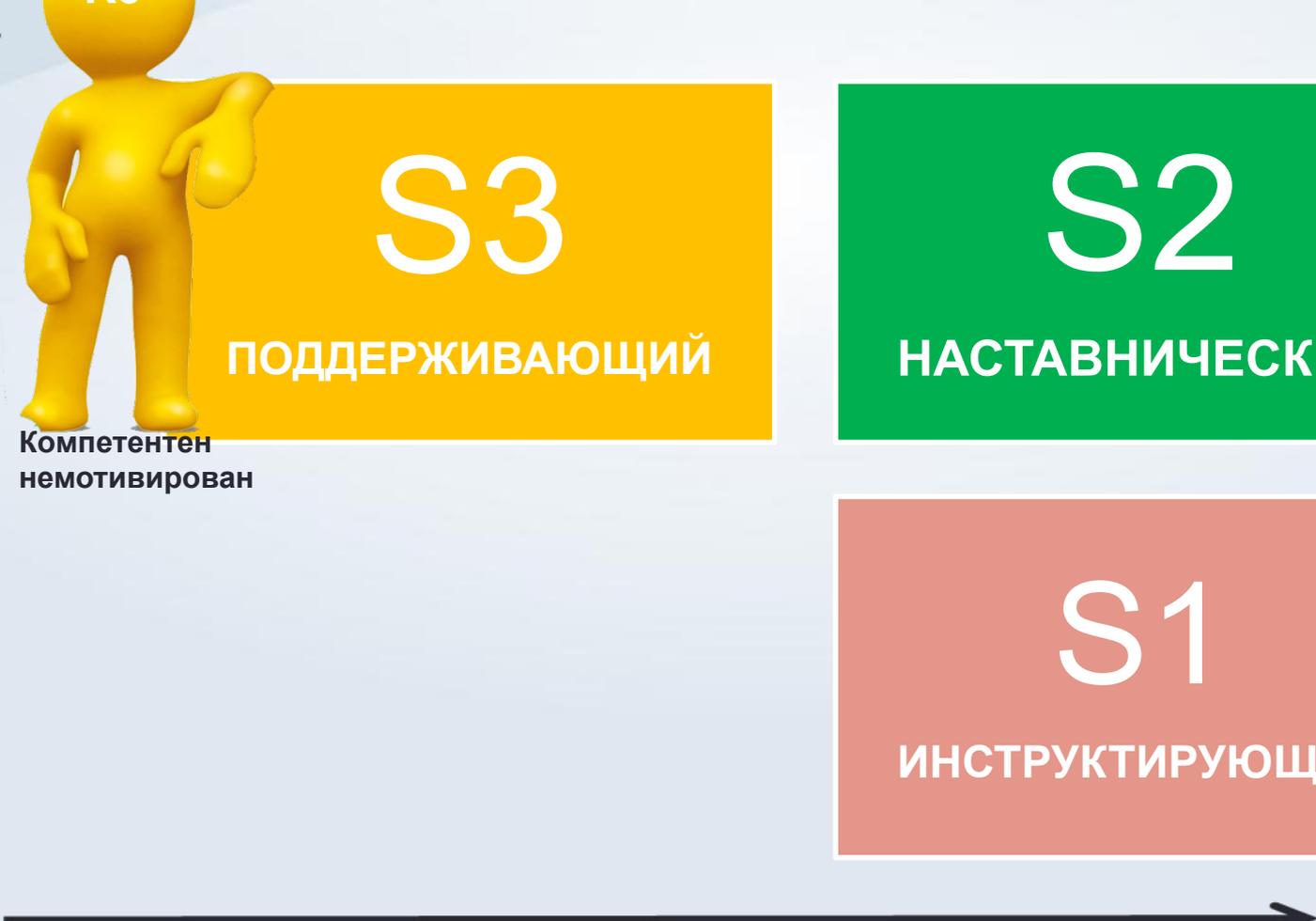
некомпетентен  
мотивирован

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



Компетентен  
немотивирован

некомпетентен  
мотивирован

директивное поведение

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



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](mailto:anorsi@yandex.ru)

Телефон: +7 (923) 300-83-74

Мы в  : [https://vk.com/shagi\\_k\\_uspehu\\_bogotol](https://vk.com/shagi_k_uspehu_bogotol)

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

Директор Ольга Александровна Симон