

Лидерство

Лекционно-практическое занятие

Московченко Лиза
3 курс психологии НИУ ВШЭ

О чем мы поговорим?

- Кто такой лидер? Какие у него характеристики
Составим образ лидера и презентуем его
- Теории лидерства
- Этапы групповой динамики
- Проведем «Управленческий поединок»
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»

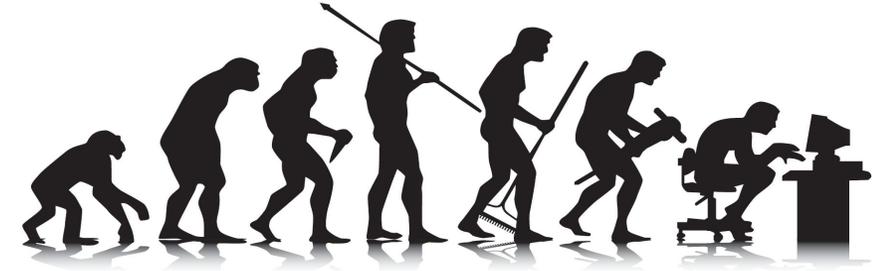
- Лидерство – функция окружения.
Лидерство зависит от определенного времени, места и обстоятельств (от контекста).
Подход игнорировал индивидуальные особенности людей, объясняя все требованиями среды.
- Группа – составляющая успешности лидерства.
Успешность лидера измеряется в удовлетворенности группы



Человек vs Среда



- «Теория Среды» (2)
- **Удовлетворенность группы** зависит от:

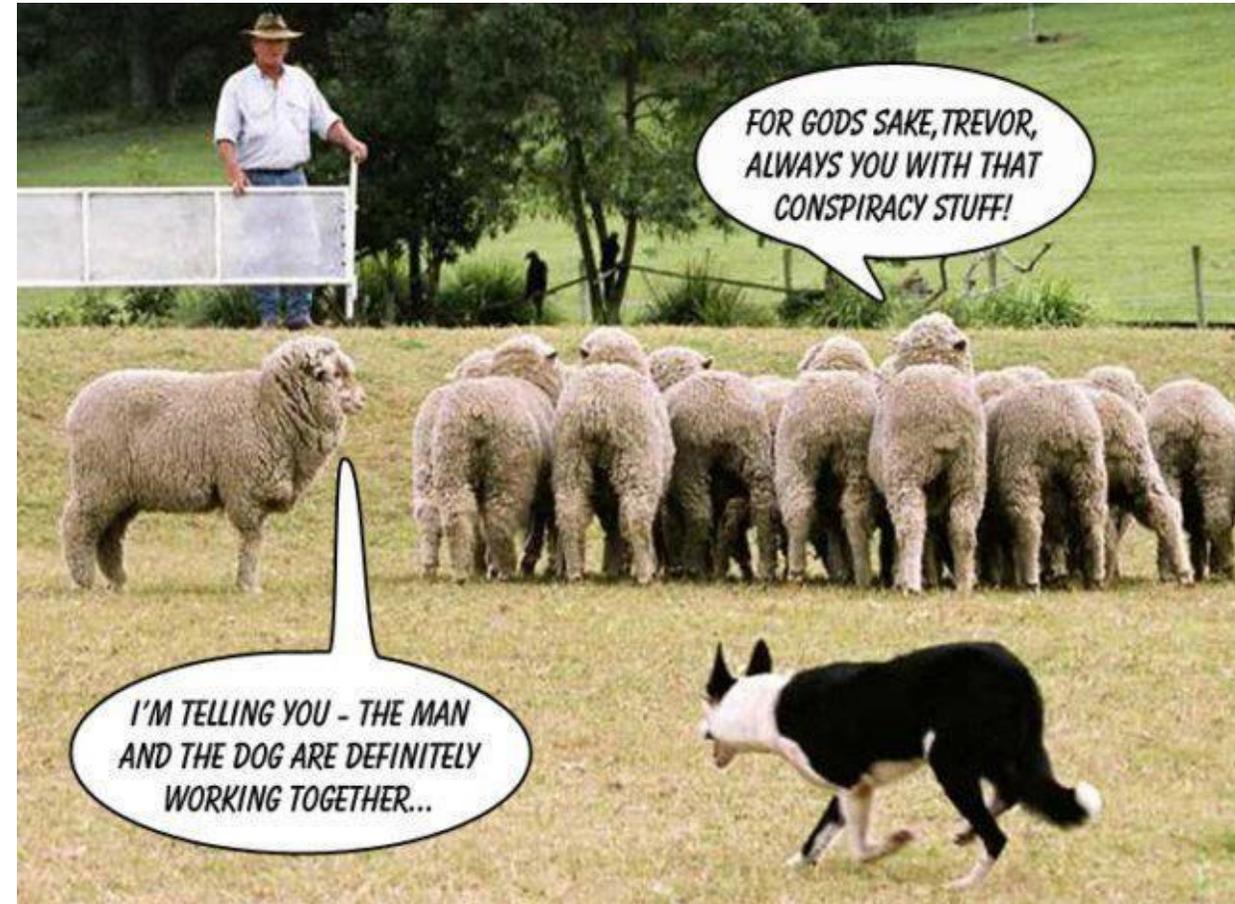


- 1) Групповой сплоченности
- 2) Уровня развития группы
- 3) Групповых норм и ценностей
- 4) Ролевого поведения внутри группы
- 5) Системы межличностных отношений



1) Групповая сплоченность

- Чем больше сплочена, тем больше удовлетворенность
- “Паршивая овца” – “чужой” в группе “своих”
Оппозиция, с которой не справляется руководитель создает напряжение в группе



2) Уровень развития группы

- Зависит от групповой динамики и этапа командообразования



2) Уровень развития группы (2)

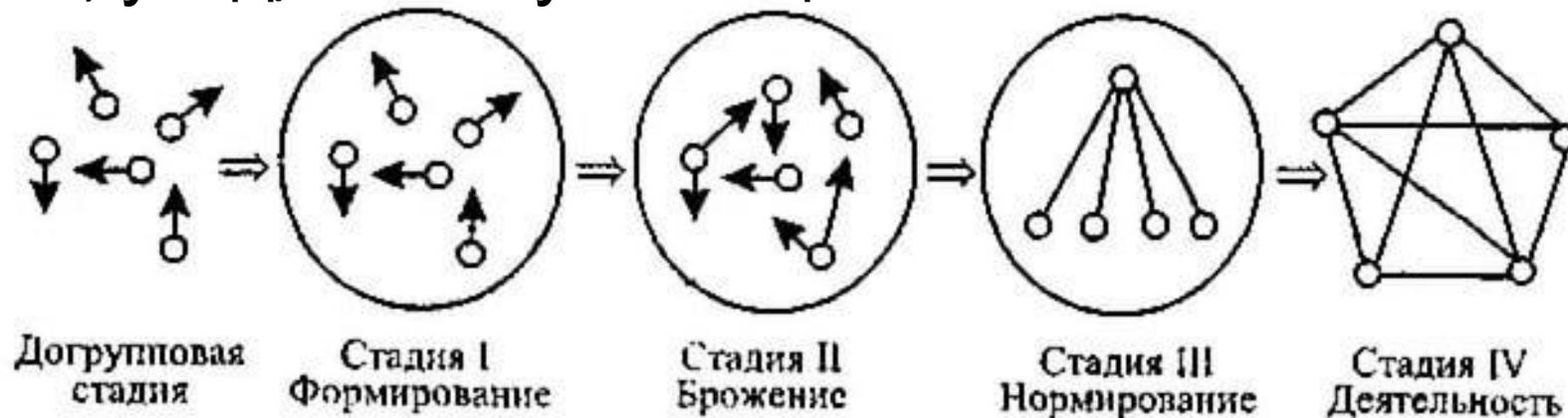
Группа ШЮПа существует уже 5 месяцев, она прошла стадию знакомства, формирования.

После знакомства выделились лидеры, после этапа формирования отношений кто-то удержал, кто-то не удержал свою лидерскую позицию, накопившиеся задачи решили, а дальше что? Как вы думаете?

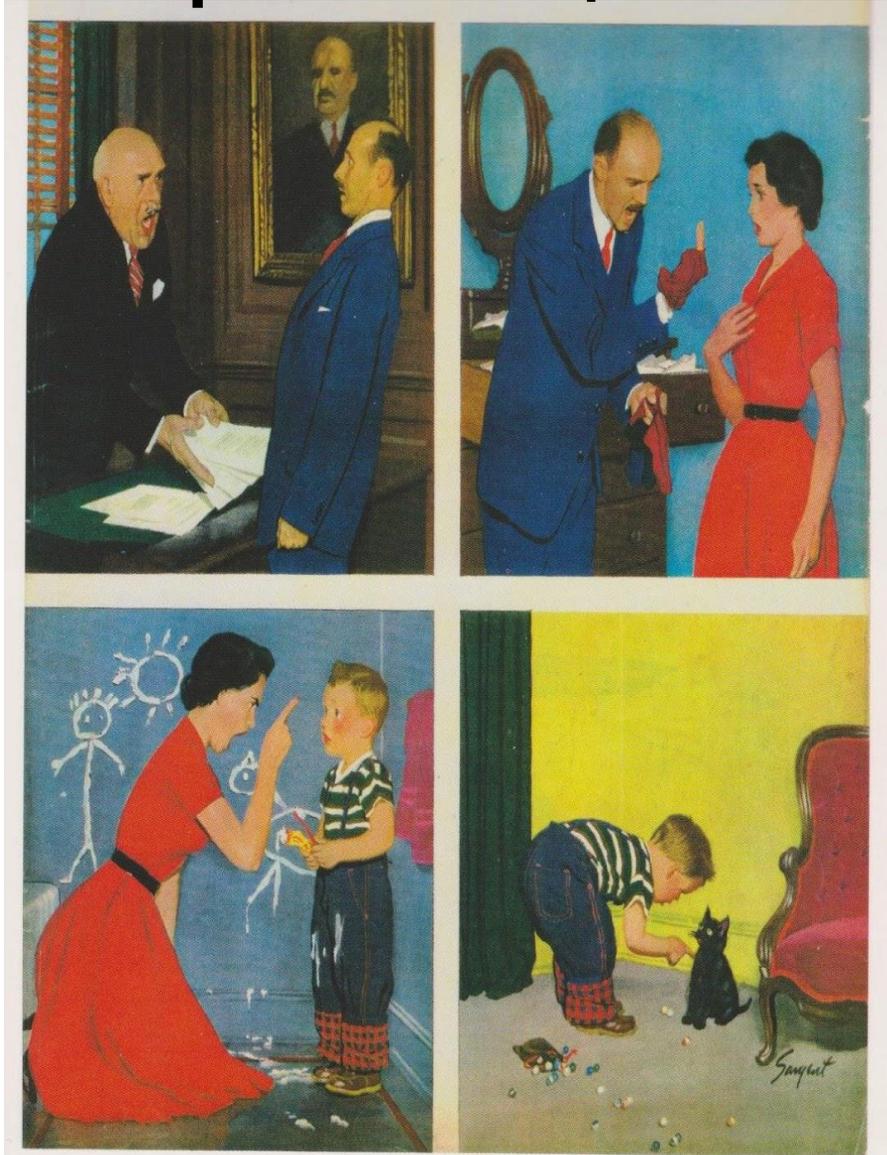
Групповая динамика и командообразование

5 этапов:

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



3) Групповые нормы и ценности



4) Ролевое поведение внутри группы

- Исполнитель-трудоголик
- Молчун-смущашка
- Тру прокрастинатор



!Важно **равномерное**
распределение

!Лидер **видит особенности**
каждого члена группы

!Лидер **дает реализоваться**
последователю

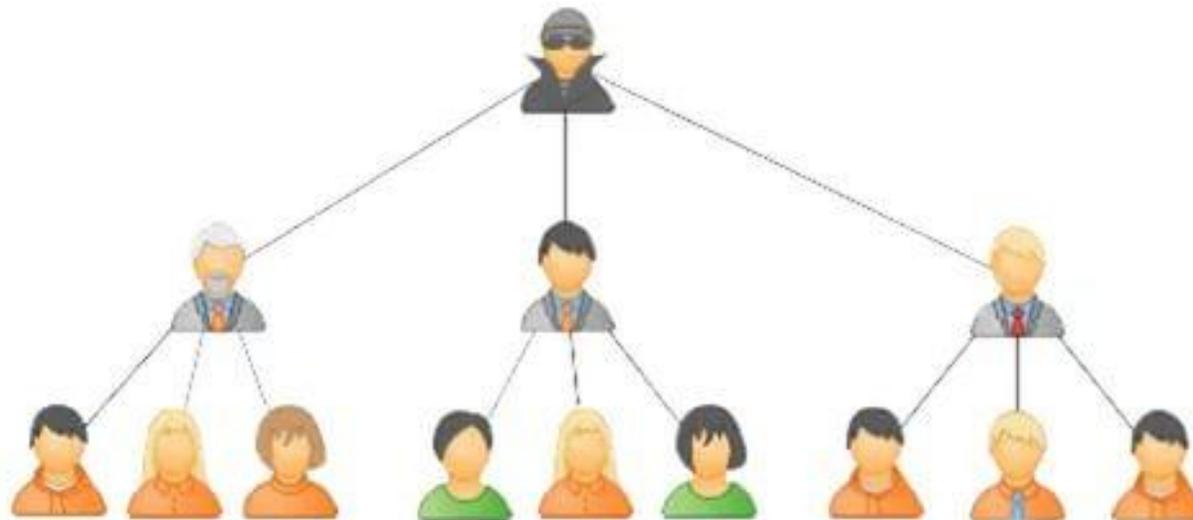
Распределенная ответственность (диффузия ответственности)

- 1) Чем больше группа, тем больше диффузия ответственности
- 2) Непонятны последствия выполнения/невыполнения задачи
- 3) Статус ролевых отношений в группе:
 1. формальные – отвечает за работу менеджер отдела
 2. неформальные – ответственность пропадает



5) Система межличностных отношений

- Необходимо соблюдать дистанцию – чтобы из-за дружеских отношений не происходило ингруппового фаворитизма
- Ингрупповой фаворитизм – стратегия межгруппового поведения, основанная на тенденции **благоприятствовать своей** группе (ингруппе) **в ущерб другой** (аутгруппе)



Ситуационный подход

- Ситуационный подход (Курт Левин) позволял изучать лидера и группу как системный феномен.
- В группе есть связь между лидером и его последователями
- Есть связь между индивидуальными особенностями лидера и особенностями ситуации, в которую лидер попадает



Ситуационный подход

Ситуационные факторы, которые влияют на выбор лидера командой:

- Характер поставленной задачи (кто для ее решения нужен? Математик/Креативщик/Пиарщик)
- Характеристики группы (сплоченность, зрелость, сложившаяся структура и модель общения (Связано с этапами командообразования и групповой динамикой.)
- Прежний и актуальный статус лидера



Трансформационный подход

- Трансформационное лидерство - возникло в конце 70-х.
Такой лидер:
 - 1) расширяет границы подчиненных
 - 2) побуждает их к принятию целей и задач группы
 - 3) пробуждает стремление выходить за пределы собственных интересов ради блага всей группы.

Такие лидеры:

- обладают харизмой
- источают оптимизм и энтузиазм
- к каждому последователю индивидуальный подход



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.

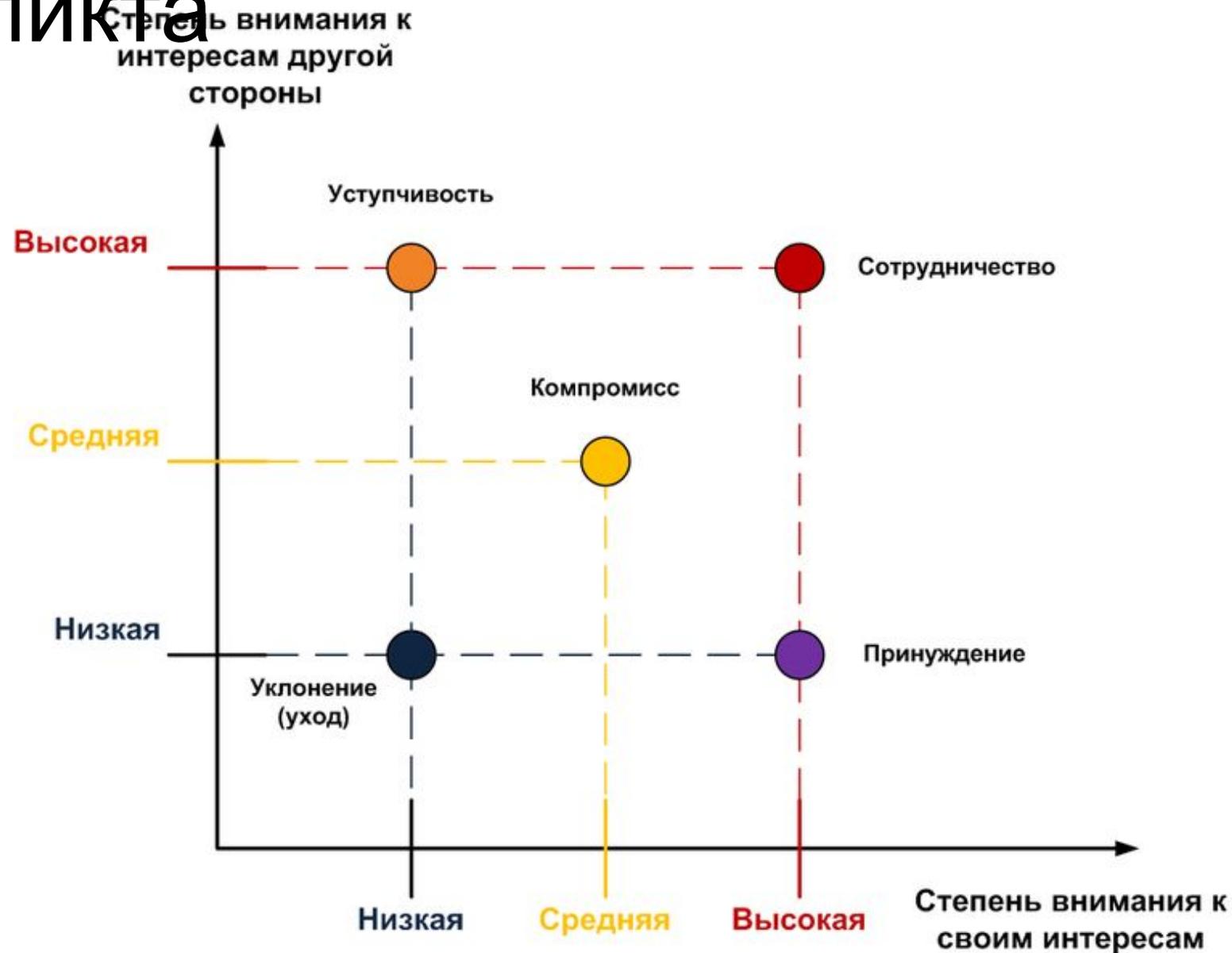
Роли и интересы:

- 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)



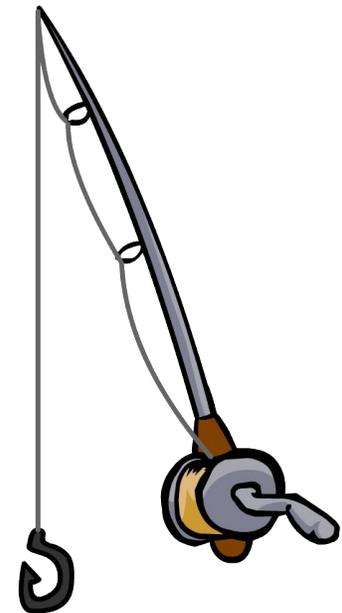
Типы лидерства: ситуативное

- 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

Бизнес-образование: развитие организаций
или организация развития?¹

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.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

