

Подготовка командных лидеров



Презентацию выполнили:
Гуслянникова Е.
Филатов Я.

Подготовка командных лидеров

- - это часть заказа на подготовку управленческого резерва;
- - это подготовка лидеров региональных отделений создаваемой или реорганизуемой партии;
- - это подготовка руководителей открываемых филиалов страховой, промышленной или торговой компании;



Виды программ подготовки



минимум



**Расширенная
(максимум)**

Программа-минимум

При выборе содержания следует ориентироваться на те свойства кандидатов, которые способствуют лидерской эффективности. И среди этих свойств выделять в первую очередь те, которые в принципе могут быть приобретены или развиты.



Компетенции

программы-минимум

Управление вниманием и смыслом

- это использование коммуникативных техник, способствующих восприятию, пониманию и принятию тех сообщений, заявлений и комментариев, которые делает лидер.

Понятия управление вниманием и управление смыслом было предложено Уильямом Беннисом



Управление вниманием и СМЫСЛОМ

Способы и приемы управления

Невербальное поведение: жесты, смена позы, изменение местоположения в пространстве .

Специальные предваряющие слова или фразы: «послушайте», «внимание», «это важно» и т.д.

!!! Прежде чем сказать что-либо существенное, необходимо убедиться в том, что окружение готово вас выслушать.



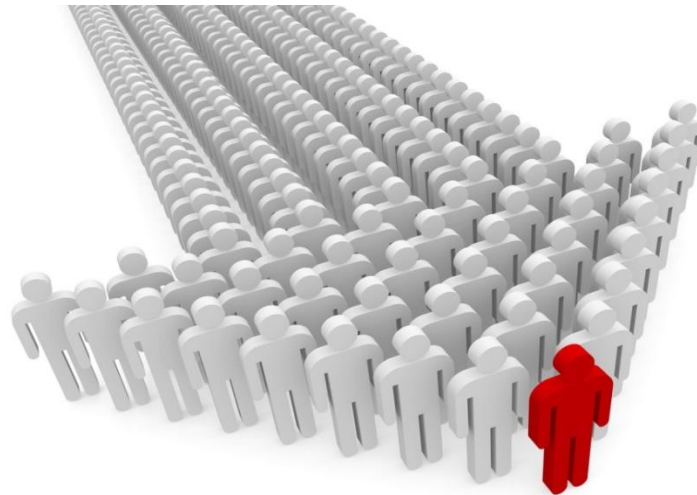
Компетенции

программы-минимум

Управление групповыми процессами

Необходимость для лидера участвовать в организации групповых обсуждений проблем и принятии совместных решений.

Командный лидер должен уметь организовывать и проводить групповые совещания.



Управление групповыми процессами

Ролевой репертуар лидера:

- роль супервайзера (надзирающего, следящего за соблюдением правил),
- роль модератора (преобразователя информации в более удобную форму),
- роль фасилитатора (поддерживающего обсуждение проблемы),
- роль аккумулятора идей.



Управление групповыми процессами

Выражение позиции лидера

Если лидер с самого начала четко заявит свою позицию по обсуждаемым в группе проблемам, то он создаст себе трудности того рода, которые легче предупредить, чем разрешить. В случае, когда его авторитет непререкаем, сторона, которую он примет в дискуссии выиграет, даже в том случае, если эта позиция далека от оптимальной. В случае, когда его мнение не является неоспоримым, он может потерять свой авторитет, полностью или частично. Иначе говоря, если он будет говорить по существу вопроса, он теряет позицию арбитра, если он будет просто молчать – он выпадет из поля внимания группы и с ним перестанут считаться. Единственное, что ему остается делать, так это напоминать группе о принятых ею повестке дня и регламенте и применять технику активного слушания и модерации, что позволяет и участвовать в процессе обсуждения проблемы и быть над этим процессом. Есть еще одна важная причина, по которой лидеру не стоит с самого начала озвучивать свою позицию и предлагать свое решение обсуждаемого вопроса. Ведь всегда существует вероятность того, что другие члены группы предложат лучшее решение проблемы, чем оно предварительно оформилось у лидера. И, соответственно, есть возможность присоединиться к нему или поучаствовать в развитии перспективной идеи. С технической (методической) точки зрения это означает необходимость тренинга активного слушания с акцентом на отработку не столько навыка владения парафразом, сколько владения техникой эха (повторения ключевых моментов высказываний других) и резюмирования.

Компетенции

программы-минимум

Диагностическая компетентность

- Это совокупность компетенций, позволяющих определять основные склонности и предрасположенности людей по их явным поведенческим проявлениям.

Во-первых, для того, чтобы понимать, чего от них ожидать в дальнейшем, и, во-вторых, наиболее эффективно использовать их потенциал на пользу команде.



Компетенции

программы-минимум

Умение пользоваться обратной связью

Это умение можно назвать умением награждать и умением критиковать конструктивно. Обратная связь используется в команде как для управления совместной деятельностью, так и для оказания влияния на поведение отдельных членов команды. Кроме того, она является фактором, действующим на формирование межличностных отношений между лидером и остальными членами команды.

Умение пользоваться обратной связью

Тот, кто умеет награждать, не имеет проблем в межличностном общении – он их уже решил! Лидер должен владеть техниками подачи как оценочной (похвала, порицание), так и безоценочной обратной связи (когда дается информация о результатах деятельности или сообщаются результаты наблюдения за поведением человека).

лидер обязан уметь не только давать обратную связь, но и создавать условия для ее получения от окружающих, прежде всего от членов своей команды. Только в этом случае он обретет ориентиры, помогающие ему выстраивать адекватную линию поведения в командной среде. То есть, в комплекс лидерских компетенций входит и умение запрашивать информацию о реакциях окружающих на свои собственные действия, умение ненавязчиво поинтересоваться тем впечатлением, которое складывается у членов команды по поводу его стиля общения и способы выполнения лидерских функций. «Ну, так как у меня дела?» И, разумеется, умение черпать такого сорта информацию из невербальных (несловесных) источников.



Расширенная программа (максимум)

- Расширение ее содержательной части происходит за счет включения тех разделов, которые отражают специфику работы команды, в частности может возникнуть необходимость добавить то, что связано с размером команды, ее статусом, со стадиями ее развития.

Компетенции программы

максимум



Состав диагностической компетентности

Диагностическая
компетенция

```
graph TD; A[Диагностическая компетенция] --> B[Первый блок]; A --> C[Второй блок];
```

Первый блок

отрабатываются техники задавания вопросов и техники эмпатического и рефлексивного слушания.

Второй блок

Изучение признаков тех или иных психотипов и тренировка в использовании полученных знаний.

Диагностическая компетентность

- Основой первого блока является отработка технологии активного слушания

П(А)УК = Поддержка – А

Процедура состоит в предварительном ознакомлении участников с содержанием и смыслом основных этапов ведения беседы, демонстрации примеров, отработки отдельных элементов технологии (в данном случае это техники отзеркаливания, парафразы и резюмирования) и тренировки целостной технологической цепочки или технологического цикла. Тренировочную часть целесообразно проводить в триадах, когда один из участников исполняет роль интервьюера, другой – роль интервьюируемого, а третий является активным наблюдателем (супервайзером) процесса. Ктивизация – Уяснение – Комментарий

Диагностическая компетентность

Второй блок (модуль) программы содержательно представляет собой набор индикаторов, позволяющих диагностировать личностные предпочтения (психотипы) кандидатов. Проведение и диагностирование интервью

Обучение команды

Умения проводить презентации пригодится лидеру при обучении членов команды (чаще новичков, но иной раз возникает необходимость обучения и переобучения старожилов), но этим список необходимых умений не исчерпывается.

Проведение презентаций

Лидерам организации необходимо уметь выступать перед своими сотрудниками и делать это достаточно профессионально.



Ведение переговоров

Лидеры организаций должны осуществлять не только контроль над деятельностью своих подразделений и обеспечивать их эффективное функционирование в деловой среде, но и заботиться о развитии общественных связей организации.



