

«Нет ничего более неравного,
чем равное отношение к неравным»

Ken Blanchard

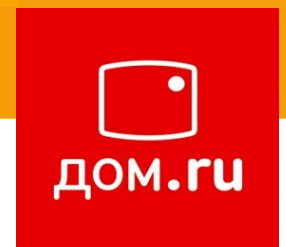
Управление персоналом

Рабочая тетрадь

МОДУЛЬ 1

Ситуационное лидерство

Херси и Бланшара



Какое у Вас лидерство?

Определите, какие стили Вам наиболее близки.

Скачайте файл (Situational_Leadership_TEST_1.xls) в нем Вы найдете тест экспресс диагностики стиля.

В завершении теста представлены диаграммы Вашего результата, зафиксируйте их:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Директивный

Наставнический

Поддерживающий

Делегирующий

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Гибкость

-24	-21	-18	-15	-12	-9	-6	-3	0	3	6	9	12	15	18	21	24
-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----	---	---	---	---	----	----	----	----	----

Эффективность

- Наибольшее значение указывает на **основной стиль**
- Значения более 3х баллов получают **вспомогательные**.
- **«Гибкость»** выше 10 показывает что вы довольно **легко меняете стиль**.
- Положительные значения **«Эффективность»** демонстрирует, что Вы чаще используете **верный стиль, подходящий** к ситуации.

В чем причины проблем?

2. Уровень зрелости «Разочаровавшийся стажер»			3. Уровень зрелости «Осторожный исполнитель»	
Компетентность в решении задачи	• Анализ условий и постановка цели.	Не умеет	• Анализ условий и постановка цели.	Не умеет
	• Принятие решений и планирование.	В стандартных условиях	• Принятие решений и планирование.	При поддержке
	• Исполнение работ, текущий контроль и координация.	Выполняет, в стандартных условиях	• Исполнение работ, текущий контроль и координация.	В соответствии с планом
	• Итоговый контроль и анализ результатов.	Не умеет	• Итоговый контроль и анализ результатов.	В стандартных условиях
Готовность	• Мотивация	Переменная	• Мотивация	Переменная
	• Уверенность	Низкая	• Уверенность	Переменная
1. Уровень зрелости «Новичок энтузиаст»			4. Уровень зрелости «Звезда»	
Компетентность в решении задачи	• Анализ условий и постановка цели.	Не умеет	• Анализ условий и постановка цели.	Самостоятельно
	• Принятие решений и планирование.	Не умеет	• Принятие решений и планирование.	Самостоятельно
	• Исполнение работ, текущий контроль и координация.	Выполняет прямые указания	• Исполнение работ, текущий контроль и координация.	Самостоятельно
	• Итоговый контроль и анализ результатов.	Не умеет	• Итоговый контроль и анализ результатов.	Самостоятельно
Готовность	• Мотивация	Очень высокая	• Мотивация	Очень высокая
	• Уверенность	Переменная	• Уверенность	Очень высокая

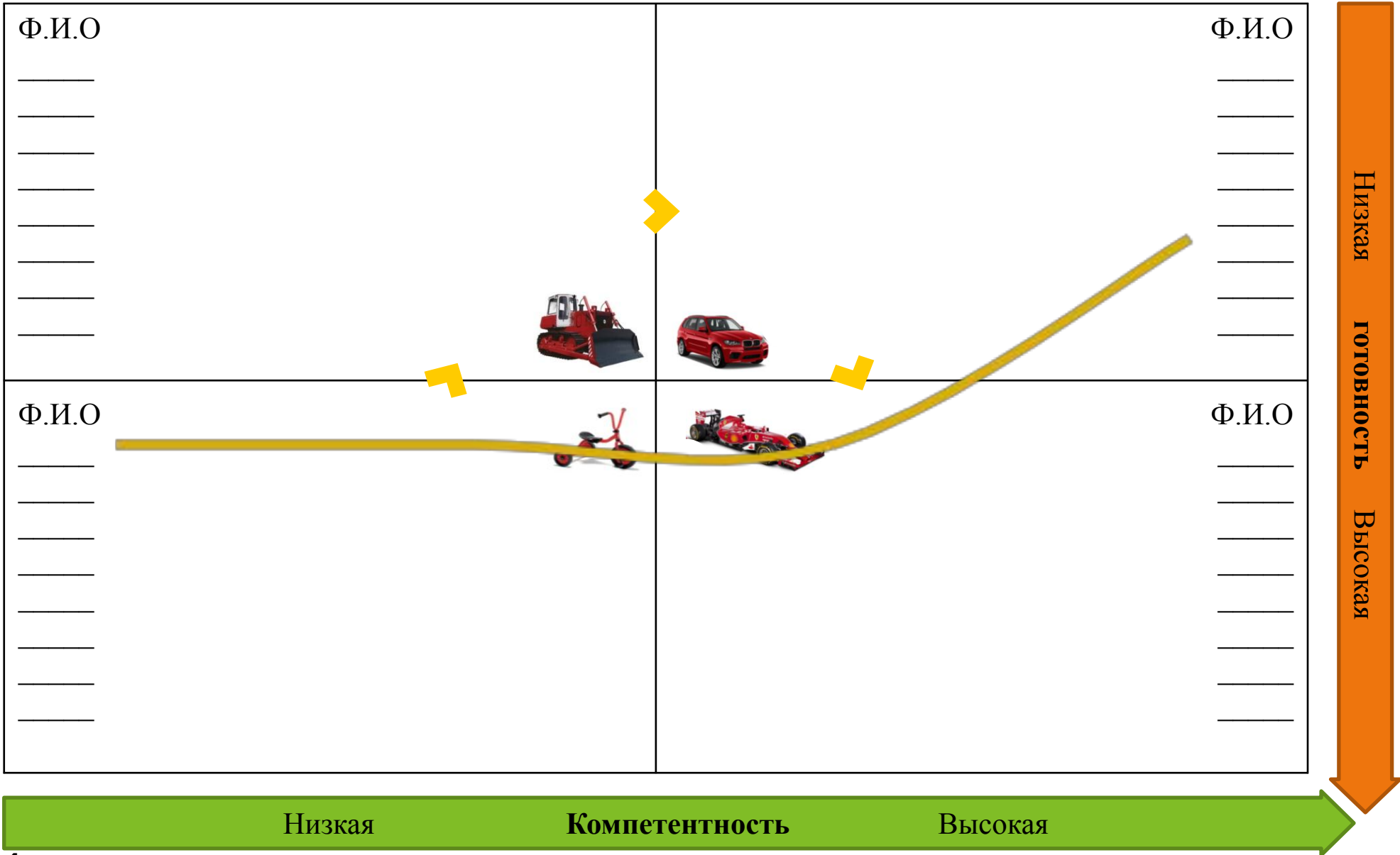
Низкая

Компетентность

Высокая

Низкая
готовность
Высокая

Предположите уровни Ваших сотрудников?



Стили лидерства.

Уровень зрелости 1. «Новичок энтузиаст» Стиль лидерства 1. «Директивный»			
	Переменные компетентности и готовности	Характеристик а уровня зрелости	Действия лидера
Низкая компетентность	Анализ условий и постановка цели.	Не умеет	Информировать о целях работы, задачи.
	Принятие решений и планирование.	Не умеет	Информировать о решениях, планах действий.
	Исполнение работ, текущий контроль и координация.	Выполняет прямые указания	Четко и подробно инструктировать по алгоритму действий. Постоянно контролировать и давать прямую «директивную» обратную связь.
	Итоговый контроль и анализ результатов.	Не умеет	Подробно разбирать и давать оценку результативным/не результативным действиям, сравнивать возможные и полученные результаты.
Высокая готовность	Мотивация	Очень высокая	Не требуется. Сотрудник старается зарекомендовать себя и настроен решительно.
	Уверенность	Переменная	Предоставлять план обучения и стажировок.

Стили и цели лидерства.

Уровень зрелости 2. «Разочаровавшийся стажер»

Стиль лидерства 2. «Наставнический»

	Переменные компетентности и готовности	Характеристика уровня зрелости	Действия лидера
Низкая компетентность	Анализ условий и постановка цели.	Не умеет	Обсуждать условия, объяснять поставленные цели, роль сотрудника.
	Принятие решений и планирование.	В стандартных условиях	Объяснять принятые решения, обосновывать «продавать» план действий.
	Исполнение работ, текущий контроль и координация.	Выполняет, в стандартных условиях	Обеспечивать возможность оперативной поддержки. Оказывать поддержку в нестандартных ситуациях, показывать пример, объяснять. Отмечать прогресс и давать «подкрепляющую» обратную связь
	Итоговый контроль и анализ результатов.	Не умеет	Подводить итоги, обсуждать эффективные и неэффективные действия, давать рекомендации, показывать пример.
Высокая готовность	Мотивация	Переменная	Поддерживать эмоционально, уделять внимание настроению. Планировать развитие, регулярно обсуждать планы.
	Уверенность	Низкая	Обсуждать и отмечать прогресс в результатах, давать прямую «развивающую» обратную связь по действиям.

Стили и цели лидерства.

Уровень зрелости 3. «Осторожный исполнитель» Стиль лидерства 3. «Поддерживающий»			
	Переменные компетентности и готовности	Характеристика уровня зрелости	Действия лидера
Низкая компетентность	Анализ условий и постановка цели.	Не умеет	Вовлекать в процесс целеполагания, советоваться, запрашивать информацию.
	Принятие решений и планирование.	При поддержке	Учить планировать, решения принимать совместно, спрашивать и учитывать мнения. Предоставлять возможность самостоятельно планировать, давать обратную связь о принятых решениях.
	Исполнение работ, текущий контроль и координация.	В соответствии с планом	Согласовывать контрольные точки, запрашивать текущее состояние дел и самоанализ по согласованным точкам. Обеспечивать консультации по запросу в нестандартных ситуациях.
	Итоговый контроль и анализ результатов.	В стандартных условиях	Запрашивать анализ результатов, выводы и планируемое развитие. В нестандартных ситуациях консультировать по оценке результата.
Высокая готовность	Мотивация	Переменная	Поддерживать эмоционально. Отмечать роль в результатах команды. Демонстрировать доверие.
	Уверенность	Переменная	Подкреплять самостоятельность, запрашивать самооценку, отмечать результативность.

Стили и цели лидерства.

Уровень зрелости 4. «Звезда» Стиль лидерства 4. «Делегирующий»			
	Переменные компетентности и готовности	Характеристика уровня зрелости	Действия лидера
Низкая компетентность	Анализ условий и постановка цели.	Самостоятельно	Обозначать проблему, запрашивать анализ условий и поставленные цели.
	Принятие решений и планирование.	Самостоятельно	Спрашивать что необходимо, предлагать, предоставлять ресурсы. Согласовывать сроки финального отчета.
	Исполнение работ, текущий контроль и координация.	Самостоятельно	-
	Итоговый контроль и анализ результатов.	Самостоятельно	Принимать финальный отчет. Давать обратную связь по уровню удовлетворенности.
Высокая готовность	Мотивация	Очень высокая	Запрашивать удовлетворенность собственной эффективностью.
	Уверенность	Очень высокая	Демонстрировать доверие.

Какое у Вас теперь лидерство?

Снова пройдите тест на стиль лидерства, теперь попробуйте отвечать на вопросы с учетом пройденного материала.

Файл (Situational_Leadership_TEST_1.xls) - тест экспресс диагностики стиля.

Зафиксируйте результаты и сравните их с полученными в начале курса:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Директивный

Наставнический

Поддерживающий

Делегирующий

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Гибкость

-24	-21	-18	-15	-12	-9	-6	-3	0	3	6	9	12	15	18	21	24
-----	-----	-----	-----	-----	----	----	----	---	---	---	---	----	----	----	----	----

Эффективность

- Наибольшее значение указывает на **основной стиль**
- Значения более 3х баллов получают **вспомогательные**.
- **«Гибкость»** выше 10 показывает что вы довольно **легко меняете** стиль.
- Положительные значения **«Эффективность»** демонстрирует, что Вы чаще используете **верный стиль, подходящий** к ситуации.

Домашнее задание 1



Посмотрите, или пересмотрите фильм «Легенда 17». Проанализируйте 5 эпизодов из фильма с бланком из рабочей тетради.

В каждом эпизоде Вам будет необходимо определить признаки свидетельствующие об уровне профессиональной зрелости персонажа.

Вы будете оценивать уровень его уверенности, мотивации и компетентности, в командной игре.

Эпизод 1 Зрелость 4	Сцены 2-3 Зрелость 1	Сцена 4 Зрелость 2	Сцена 5 Зрелость 3

Домашнее задание 1 (отмечайте примеры поведения, решений, по которым определяется уровень зрелости)

Характеристики уровня зрелости в работе	Эпизод 1 Зрелость 4 Райан Бингэм 00:03:00 – 00:07:00	Сцены 2-3 Зрелость 1 Нэтэли Киннер 00:20:00 – 00:25:40 32:15:00 – 00:36:05	Сцена 4 Зрелость 2 Нэтэли Киннер 00:40:40 – 00:43:00	Сцена 5 Зрелость 3 Нэтэли Киннер 01:03:00 – 01:07:35
Компетентность •Уровень понимания работы, знания. •Опыт и практические навыки. •Способность оценить процесс и результат работы.	Высокая От средней до высокой От средней до низкой Низкая Признаки:	Высокая От средней до высокой От средней до низкой Низкая Признаки:	Высокая От средней до высокой От средней до низкой Низкая Признаки:	Высокая От средней до высокой От средней до низкой Низкая Признаки:
Мотивация •Интерес к процессу работы. •Желание достигать результата. •Наличие значимых ожиданий от успешного выполнения работы.	Сильная устойчивая Переменная Низкая, Отсутствует Как определяется:	Сильная устойчивая Переменная Низкая, Отсутствует Как определяется:	Сильная устойчивая Переменная Низкая, Отсутствует Как определяется:	Сильная устойчивая Переменная Низкая, Отсутствует Как определяется:
Уверенность •Готовность самостоятельно выполнять работу. •Эмоциональная устойчивость в решениях и действиях.	Высокая, устойчивая Переменная, неустойчивая Низкая Признаки:	Высокая, устойчивая Переменная, неустойчивая Низкая Признаки:	Высокая, устойчивая Переменная, неустойчивая Низкая Признаки:	Высокая, устойчивая Переменная, неустойчивая Низкая Признаки:

Домашнее задание 1

Посмотрите, или пересмотрите фильм «Человек который изменил все» (Moneyball)..

При просмотре, наблюдайте как меняется стиль лидерства главного героя (Менеджер бейсбольной команды) в зависимости от задач которые он ставит и уровня компетентности в таких задачах персонажей истории. Заполните таблицу, найдя для каждого стиля лидерства пример в фильме.



Стиль лидерства	Задача которую ставит руководитель	Оценка уровня зрелости сотрудника и описание
Директивный		
Наставнический		
Поддерживающий		
Делегирующий		



Образец бланка оценки уровня развития

Сотрудник (ФИО и должность):		
Описание задачи или работы по СМАРТ:		
Ожидаемые результаты и критерии их оценки		
Плановые значения для каждого критерия		
Ресурсы для решения и их наличие		
Приоритетность в сравнении с другими целями и задачами		
Время начала, длительность и время окончания работ		
Оценка уровня зрелости		
Компетентность •Уровень понимания работы, знания. •Опыт и практические навыки. •Способность оценить процесс и результат работы.	Высокая От средней до высокой От средней до низкой Низкая	Пробелы компетентности (что нужно развивать):
Мотивация •Интерес к процессу работы. •Желание достигать результата. •Наличие значимых ожиданий от успешного выполнения работы.	Сильная устойчивая Переменная Низкая, отсутствует	Каковы возможности мотивировать:
Уверенность •Готовность самостоятельно выполнять работу. •Эмоциональная устойчивость в решениях и действиях.	Высокая, устойчивая Переменная, неустойчивая Низкая	Как поддержать, подкрепить уверенность:

Библиотека ситуационного лидерства:



-  01_Бланшар, Одноминутный_менеджер_Ситуационное_руководство
-  02_Бланшар -Одноминутный_менеджер_и_Обезьяны
-  03_Одноминутный_менеджер_за_работой
-  04_Одноминутный_менеджер_строит_высокоэф_ктивную_команду

Обратную связь, вопросы, претензии и рекомендации направляйте на почтовый адрес:
situationalleadership@domru.ru