



**МН**  
CONSULTING

**Модель  
ситуационного  
лидерства и  
игровой тренажер  
«КОСМОЛИДЕР»**

# Правила работы на тренинге



ВРЕМЯ = ДЕНЬГИ



ТРЕНИНГ = АКТИВНОСТЬ



МОБИЛЬНЫЙ ОТКЛЮЧЕН



ПОЗИТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



# Краткое содержание тренинга

МН

1. Лидерское управление: как управлять людьми, не используя функциональных полномочий руководителя
2. Концепция ситуационного лидерства
3. Уровни готовности сотрудника
4. Ситуационное лидерство: 4 стиля



## Знакомство

Объединитесь в команды по 3 – 4 человека. В итоге, лидер команд представляет участников по следующему алгоритму:

1. Имена участников команд
2. Подразделения бизнеса
3. Тренинг для нас будет успешным, если...



*5 минут*

# Упражнение в 2х командах: «Ваш идеальный руководитель»

3 минуты

1. Ответьте на вопросы (1 ответ – 1 листок):
  - Качества и действия этого человека?
  - Что в его действиях заставляло работать лучше?
  - Как вдохновлял, вовлекал, мотивировал?

3 минуты

2. Какие из перечисленных качеств имеют отношение к функциям лидера, какие – к функциям руководителя? (Создайте 2 списка на 1 листе флипчарта)



# Уровни готовности сотрудника: способность

МН

## Знания

- Имеет профессиональные знания
- Возможно, имеет профессиональный диплом

## Опыт

- Уже решал подобные задачи
- Имеет как положительный, так и отрицательный опыт в решении задач
- В идеале, имел опыт передачи своего опыта новичкам

## Навыки

- В идеале, регулярно применял необходимые знания на практике
- Владеет навыком в той или иной степени

# Уровни готовности сотрудника: ГОТОВНОСТЬ

МН

## Заинтересованность

- Заинтересован в выполнении конкретной задачи
- Как правило, связана со способностями конкретного человека.

## Мотивация

- Уверен в своих силах.
- Испытывает энтузиазм.

# 4 уровня готовности сотрудников

Уровень развития	Способность / готовность
D1	<ul style="list-style-type: none"><li>низкая квалификация (способность)</li><li>высокая заинтересованность (готовность)</li></ul>
D2	<ul style="list-style-type: none"><li>низкая/средняя квалификация (способность)</li><li>низкая заинтересованность (готовность)</li></ul>
D3	<ul style="list-style-type: none"><li>средняя/высокая квалификация (способность)</li><li>Нестабильная/низкая заинтересованность (готовность)</li></ul>
D4	<ul style="list-style-type: none"><li>высокая квалификация (способность)</li><li>высокая заинтересованность (готовность)</li></ul>



# Лидерство и ситуационное лидерство

- Лидерство - это процесс влияния на людей, помогающий достичь индивидуальных и организационных целей
- **Стиль лидерства** - это ваша модель поведения в восприятии других людей
- Ситуационное лидерство® – это не то, что **Вы** делаете по отношению к людям, это то, что Вы делаете **вместе** с другими людьми
- Важно не то, что происходит, когда Вы на месте. **Важно**, что происходит, когда **Вас**

# «Полный энтузиазм новичок»

МН



# «Разочаровавшийся ученик»

ВЫСОКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ  — • —  ВЫСОКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ	СРЕДНЯЯ – ВЫСОКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ  — • —  НЕСТАБИЛЬНАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ	НИЗКАЯ – СРЕДНЯЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ  — • —  НИЗКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ	НИЗКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ  — • —  ВЫСОКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ
D4	D3	D2	D1
РАЗВИТ	←		РАЗВИВАЕТСЯ

# «Способный, но осторожный исполнитель»

МН

ВЫСОКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ  — • —  ВЫСОКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ	СРЕДНЯЯ – ВЫСОКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ  — • —  НЕСТАБИЛЬНАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ	НИЗКАЯ – СРЕДНЯЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ  — • —  НИЗКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ	НИЗКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ  — • —  ВЫСОКАЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ
D4	D3	D2	D1

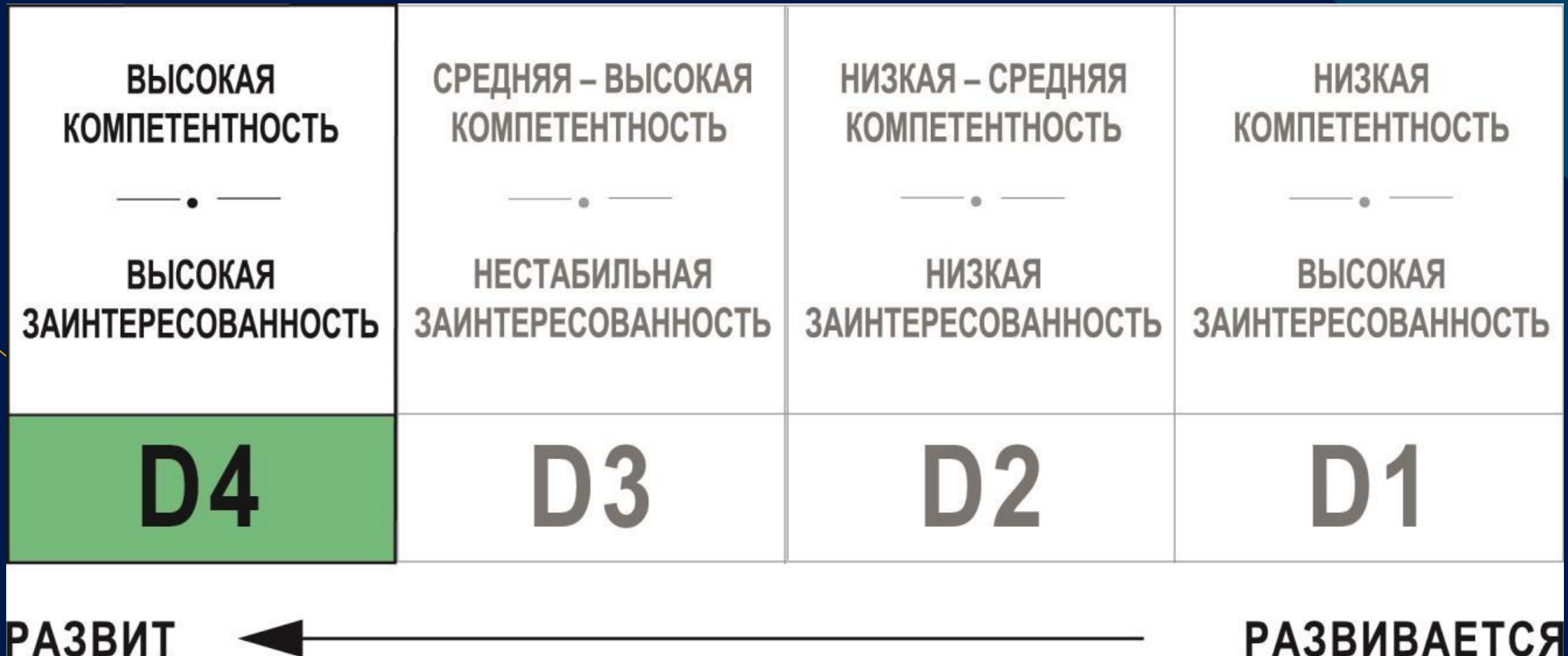
РАЗВИТ



РАЗВИВАЕТСЯ

# «Независимый профессионал»

МН



## Вот такие задачи...

Послушайте задачи и определите уровень своих готовности и способностей по отношению к ним

1. Убраться в квартире/доме
2. Помочь ребенку выполнить ДЗ
3. Провести экскурсию по историческим местам Москвы
4. Встретить VIP - гостя в аэропорту Шереметьево



10 минут

# Поведение руководителя

## ИНСТРУКТИРУЮЩ ЕЕ

Руководитель, ставя задачу:

- Подробно описывает ОТР;
- Рассказывает об алгоритме действий;
- Регулярно контролирует исполнение.



# Поведение руководителя

## ПОДДЕРЖИВАЮЩ ЕЕ

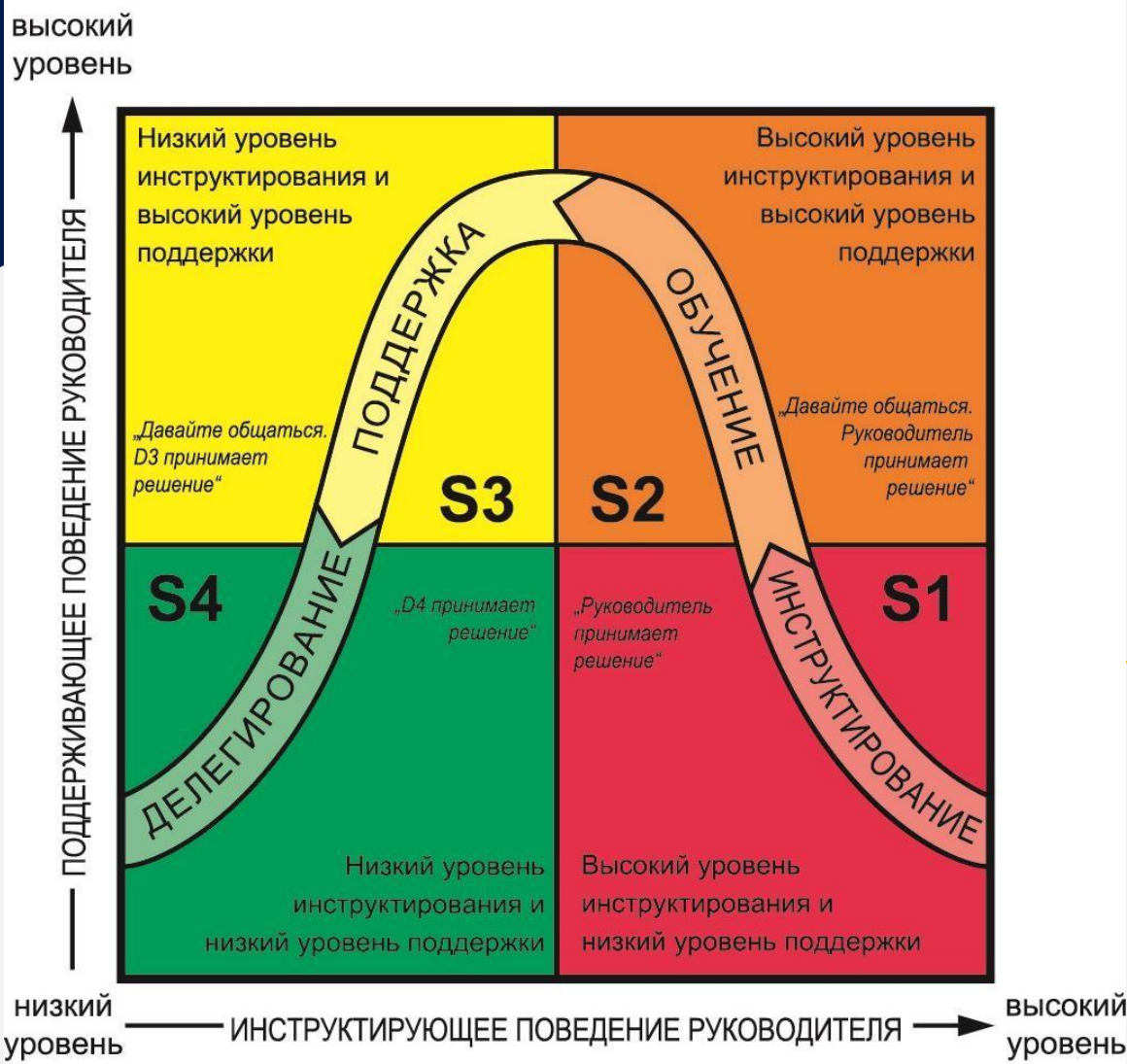
Поведение, ориентированное на отношения, когда руководитель:

- Общается в режиме диалога
- Прислушивается ко мнению
- Подбадривает и оказывает поддержку.
- Поощряет и позволяет самостоятельное решение проблем





# 4 стиля лидерства



# Общее для всех 4х стилей:

1. Четкая постановка целей и прояснение ожиданий
2. Наблюдение и контроль за результатами работы
3. Предоставление обратной связи



# КОСМОЛИДЕР

Тренинга навыков ситуационного мотивирующего лидерства

# Фабула игры

- Центральный космопорт никогда не спит: тысячи пассажиров, тонны грузов и миллион вопросов, которые приходится решать сотрудникам Космопорта.
- Центр управления перекидывает все вопросы оперативным командам. Кто решает вопрос, тот и получит плату за работу.
- Капитанам нужно проявить смекалку, обеспечивая себя и своих ребят работой и заработком.
- Выигрывает тот, кто сумеет быстро сориентироваться в ситуации и обеспечить выполнение задачи.

# Комплектность игры

- Карта смены, 8шт
- Карточка членов команды, 40шт
- Карточка заданий, 75шт
- Фишки – деньги, 100шт (20шт номиналом 10 единиц, 40шт номиналом 5 единиц, 60шт номиналом 1 единица)
- Кристаллы ресурсов зеленого цвета
- Кристаллы ресурсов цветные
  
- Кубик настроения, 1шт
- Кубик погоды, 1 шт
- Книжка игропрактика, 1шт
- Коробка

# Словарь

- **Космопорт** – наземный вокзал, в который прибывают и из которого вылетают космолеты по всей освоенной Вселенной. **Космопорт** разделен на залы: прилета, вылета, ожидания (в частности, VIP залы). Каждый зал имеет свой номер.
- **Центр управления** – информационный и управленческий центр в Космопорте. Команда выполняет различные задания, которые присылает Центр управления.
- **Оперативник** – член оперативной команды.
- **Оперативная смена** – время дежурства команды, длится 4 галактических часа.
- **Галакт** – денежная единица, единая валюта, используемая в Космопорте. Оперативники получают оплату за свою работу в галактах.

# Начало игры

- Каждый игрок – капитан оперативной команды. Цель капитана: заработать максимальное количество галактов, выполняя со своей командой различные задания Центра управления Космопорта.
- Капитан получает карту смены, в которой он будет отмечать ход игры и 3 зеленых кристаллов ресурсов.
- Зеленые кристаллы – метафора энергии и сил руководителя, которые он использует в своей работе.
- Игрок выбывает из игры, если он потратил все свои кристаллы.
- Игрок в закрытую выбирает из колоды Команда 2 карты. Это члены его команды – оперативники.

# Этапы игры (1)

- Каждая смена длится 4 галактических часа. Капитан выбирает команду оперативников на все 4 часа смены. Каждый час имеет свою специфику:
  - 1 час: капитан выбирает задачу и обосновывает свой выбор оперативника, которому поставит ее
  - 2 час: капитан выбирает оперативника и проговаривает формулировку задачи оперативнику
  - 3 час: выбор и постановка задачи + отношение оперативника к задаче (оперативник дает ответ о своем отношении к задаче (кубик настроения). Капитану нужно поставить задачу с учетом настроя оперативника к задаче.
  - 4 час: выбор и постановка задачи + настрой оперативника + влияние внешней ситуации (кубик погоды, 3 позитивных влияния – нестандартность уменьшается на 1 пункт, 3 негативных влияния – нестандартность увеличивается на 1 пункт.



## Этапы игры (2)

- Действия игроков на каждом ходу, каждый галактический час смены: игрок берет задачу из стека, озвучивает ее. Игроки по кругу озвучивают задачи и размещают их на столе, в поле видимости всех игроков. Затем начинается торг, кто какую задачу берет и какому оперативнику поручают ее. Обсуждение задач идет по кругу, с первого игрока. После того, как все задачи распределены, каждый игрок озвучивает задачи своему оперативнику, в течение 1 минуты.
- Право вето принадлежит ведущему игры. Если игроки не могут договориться между собой, то ведущий забирает задачу и возвращает ее в общий стек.
- Расчет за смену происходит после завершения каждого галактического часа.
- В конце каждой смены капитаны могут отдать один цветной кристалл другому капитану, обосновав свой выбор. Критерий – правильность постановки задачи. Действие цветного кристалла осуществляется следующим

# Члены команды

- Каждый оперативник характеризуется по 5 характеристикам. Каждая из них – на разном уровне развития/выраженности, от 1 до 5. 1 уровень – минимальный, подходит для выполнения самых простых заданий. 5 уровень – максимальный, требуется для решения сложных задач. Кроме того, 5 уровень говорит о том, что оперативник может справиться и с нестандартной задачей (с высоким уровнем риска и срочности).
  - Знания - уровень знаний, которые могут быть нужны для выполнения работы в Космопорте. Если оперативник имеет дополнительные знания, они указаны в его карте текстом.
  - Умения – уровень умений, которые могут быть нужны для выполнения работы в Космопорте.
  - Опыт – уровень опытности сотрудника в решении задач подобного типа (сталкивался ли с ними ранее, имел ли опыт самостоятельного решения).
  - Мотивация – уровень внутреннего желания работать. Если мотивация высокая - оперативник хочет работать и явно выражает это желание.
  - Энтузиазм – уровень активности, инициативы при выполнении задачи. Оперативник с высоким уровнем энтузиазма будет предлагать идеи для решения задачи, с удовольствием займется нестандартной и сложной задачей.
- Знания + Умения + Опытность = показывают профессиональную зрелость сотрудника.
- Мотивация + энтузиазм = показывают настрой сотрудника к конкретной работе.
- Чем лучше настроен сотрудник, тем более сложные и нестандартные задачи ему можно поручить, будучи уверенным в ответственном и качественном выполнении этой задачи.

# Изменения членов команды

- В ходе игры оперативники могут увеличивать или терять свои способности, в зависимости от того, какие задачи они выполняют. Все изменения вносятся в карту смены.
- Каждый оперативник должен отдыхать минимум 1 г.ч. в течение смены. Если отдыха не было, то его энтузиазм снижается на 1 пункт. Это приводит к тому, что из суммы оплаты его последней задачи вычитается 1 галакт.
- Если оперативник выполняет задачи, соответствующие его уровню способностей, с помощью руководителя (+1 зеленый кристалл), то одна из его способностей увеличивается на +1 пункт. Капитан сам определяет, какая способность повышается.
- Капитан может заняться обучением оперативника. В этом случае 1 галактический час смены тратится на обучение. В карту смены ставится знак обучение. Капитан тратит один зеленый кристалл и выбирает, какая способность оперативника возрастает.
- За один галактический час капитан может потратить только 1 свой кристалл.

# Задания центра управления

МН

## (1)

- Задания поступают из Центра управления. Все оперативные команды видят общий список задач и могут выбирать из него задачи для выполнения. Каждая задача характеризуется 2мя параметрами, каждый из которых имеет уровни от 1 до 5. 1 уровень - минимальный, 5 уровень – максимальный.
- Нестандартность – описывает насколько необычна задача. Если уровень нестандартности 5, это значит, что такая задача крайне редко встречается и нет общепринятых инструкций и правил для ее выполнения. Оперативнику нужно будет найти способ выполнения задачи. Для таких задач требуется очень высокий уровень знаний, умений и опыта.
- Важность – характеризует уровень ответственности при выполнении задачи. Задачи 5 уровня важности имеют серьезные последствия некачественного выполнения. Для выполнения задач подобного типа оперативнику нужно иметь высокий уровень знаний, опыта и энтузиазма.

# Задания центра управления (2)

МН

- Для удобства работы Центр управления разбивает задачи по уровню сложности их выполнения: легкие (карты с зеленой полосой), средние (карты с желтой полосой) и сложные (карты с красной полосой). Соответственно, уровень оплаты каждой группы задач различный: 1, 2 и 3 галакта.
- Капитан команды выбирает, задачи какой сложности будет решать его команда.
- Каждая задача имеет различную продолжительность выполнения 1 или 2 галактических часа.
- Капитан выбирая задачу, поручает ее кому-либо из своей команды. Выполнять задачу на 1 г.ч. может только 1 оперативник. Если задача на 2 г.ч., то ее могут выполнять 2 оперативника, в этом случае она будет выполнена за 1 г.ч.

# Оплата

- Оплата работы оперативников происходит в конце смены
- На оплату влияют:
  - Уровень выполняемых задач и их количество
  - Уровень усталости оперативника: если за 1 смену он не отдохнул ни одного часа, то оплата его последней задачи уменьшается на 1 галакт.
  - Уровень энергии капитана команды: если количество его кристаллов сократилось до одного, то из суммы оплаты вычитается 1 галакт.

# Завершение игры

- Количество разыгрываемых смен определяется ведущим и игроками. Расчет происходит или после каждого часа, или после каждой смены.
- Выявление победителя игры
- Вопросы для анализа игры:
  - Кто ваши оперативники? Каким образом изменялось их положение в команде? Каким образом вы лично влияли на изменения оперативников? Почему это важно?
  - Как вы ставили задачи? Почему был выбран тот или иной стиль постановки задачи? Ведущий может показать схему «Ситуационное лидерство» и на ней показать типы сотрудников и стиль взаимодействия с ними.
  - Оцените распределение ресурсов капитана: на что вы тратили свои ресурсы? В каком случае вы пополняли свои ресурсы?
  - Самостоятельная оценка своего пути игрока. Что мог бы сделать иначе? Что сделано хорошо?