

Стили руководства

Курсы повышения квалификации риэлторов
«Я-наставник»



#тренергудкина

#я-наставник

Программа на сегодня. Теория

- Типы и стили поведения Наставников и Руководителей
- Администрирование и лидерство – что и каком случае приводит к более эффективным результатам
- Типичные ошибки выбора стиля руководства и наставничества

Программа на сегодня. Практика

- Какой тип руководства мой – сегодня и завтра
- Проектирование системы работы для наставника каждого типа

Давайте познакомимся

- Как вас зовут, как к вам обращаться
- Сколько лет вы в профессии Риэлтора и Руководителя
- Назовите по одной ассоциации к словам Руководитель и Наставник
- Ответ на какой вопрос будет лично для вас хорошим результатом сегодняшней работы (запишите и озвучьте его)
- Что может лично вам помешать в достижении этого результата

Продолжим изучение феномена руководства и наставничества с разных сторон.

С этой целью сделаем упражнение из трех частей.
Часть первая:

1. Возьмите лист бумаги и сложите его пополам горизонтально
2. На первой странице напишите в столбик как бы вы продолжили фразу: «Я хочу, чтобы мой Руководитель (Наставник)...
3. На эту часть упражнения у нас два с половиной минуты, то есть 150 секунд – по 10 секунд на ответ

Продолжим изучение феномена руководства и наставничества с разных сторон.

Продолжим упражнение. Часть вторая

1. Переверните сложенный лист
2. На последней странице напишите в столбик как бы вы продолжили фразу: «Я хочу, чтобы мой Подчиненный (Стажер)...
3. На эту часть упражнения у нас два с половиной минуты, то есть 150 секунд – по 10 секунд на ответ
4. Чем быстрее будете писать, тем интереснее будет результат

Продолжим изучение феномена руководства и наставничества с разных сторон.

Продолжим упражнение. Часть третья. Выводы:

1. Разверните лист
2. Сравните два столбика слов
3. Сделайте выводы из сравнения. Какие они? Что получилось?

Выводы

То что делает
руководитель зависит
от того, каков он сам и кем
он руководит

Выводы

1. Стиль руководства зависит от ситуации
2. Стиль руководства эффективен, когда при его выработке учитываются:
 - Факторы персонала (кем руководим)
 - Факторы задания (что делаем)
 - Факторы среды (в какой ситуации работаем, что происходит вокруг)
 - Факторы Руководителя (кто руководит)

- *Слушай, вот ты Риэлтор. Скажи, почему Риэлторы всегда неправильно рассчитывают время на продажу квартиры и нахождение встречи?*
- Представь себе, что надо разгрузить машину. Сколько времени это займет?
- **Два часа**
- Это Камаз
- **Восемь часов**
- Камаз, груженный песком
- **12 часов**

- У тебя нет инструментов, только твои руки
- **Два дня**
- Ни улице минус сорок
- **Четыре дня**
- Камаз вообще под водой...
- *Так нечестно! Ты постоянно придумываешь новые условия! К чему ты мне вообще все это рассказываешь? Вы, Риэлторы, вечно всякое рассказываете... Вместо того просто могли бы правильно оценить время на продажу и поиск встречи...*

Четыре стиля руководства

- Директивный
- Побуждающий
- Тренирующий
- Партнерский

Самостоятельная работа

Ответьте на вопросы

Директивный стиль Руководства:

- Кто принимает решения?
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником?
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач? А творческого отношения Сотрудника к делу?
- Кто и в какой мере контролирует процесс?
- Кто и в какой мере контролирует результат?

Сверим мнения. Что говорит теория?

Директивный стиль Руководства:

- Кто принимает решения? 100% - Руководитель
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником? 90% на 10%
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач? А творческого отношения Сотрудника к делу? 90% на 10%
- Кто и в какой мере контролирует процесс? 100% Руководитель
- Кто и в какой мере контролирует результат? 100% Руководитель

Какие выводы?

- Объединитесь в группы по два человека, обменяйтесь мнениями, запишите два-три вывода. На это у нас будет минуты три-пять. Приступаем.
- Кто хочет, у кого есть потребность и желание - поделитесь выводами с группой

Самостоятельная работа.

Ответьте на вопросы

Побуждающий стиль Руководства:

- Как в процентах распределено участие в принятии решений между Руководителем и Сотрудником?
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником?
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач, объяснений, обучения, совместной работы по изучению? А действий по развитию желаний быть самостоятельным и выполнять более сложные задания?
- Кто и в какой мере контролирует процесс?
- Кто и в какой мере контролирует результат?

Сверим мнения. Что говорит теория?

Побуждающий стиль Руководства:

- Как в процентах распределено участие в принятии решений между Руководителем и Сотрудником? 60% на 40% или 40% на 60%
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником? 60% на 40%
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач, объяснений, обучения, совместной работы по изучению? А действий по развитию желаний быть самостоятельным и выполнять более сложные задания? 40% на 60%
- Кто и в какой мере контролирует процесс? 60% Руководитель, 40% Сотрудник
- Кто и в какой мере контролирует результат? 60% Руководитель, 40% Сотрудник

Какие выводы?

- Объединитесь в группы по два человека, обменяйтесь мнениями, запишите два-три вывода. На это у нас будет минуты три-пять. Приступаем.
- Кто хочет, у кого есть потребность и желание - поделитесь выводами с группой

Самостоятельная работа.

Ответьте на вопросы

Тренирующий стиль Руководства:

- Как в процентах распределено участие в принятии решений между Руководителем и Сотрудником?
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником?
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач? А объяснений, обучения, совместной работы по изучению?
- Кто и в какой мере контролирует процесс?
- Кто и в какой мере контролирует результат?

Сверим мнения. Что говорит теория?

Тренирующий стиль Руководства:

- Как в процентах распределено участие в принятии решений между Руководителем и Сотрудником? 80% на 20%
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником? 80% на 20%
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач? А объяснений, обучения, совместной работы по изучению? 20% на 80%
- Кто и в какой мере контролирует процесс? 80% Руководитель, 20% Сотрудник
- Кто и в какой мере контролирует результат? 80% Руководитель, 20% Сотрудник

Какие выводы?

- Объединитесь в группы по два человека, обменяйтесь мнениями, запишите два-три вывода. На это у нас будет минуты три-пять. Приступаем.
- Кто хочет, у кого есть потребность и желание - поделитесь выводами с группой

Самостоятельная работа. Ответьте на вопросы

Партнерский стиль Руководства:

- Как в процентах распределено участие в принятии решений между Руководителем и Сотрудником?
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником?
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач, объяснений, обучения, совместной работы по изучению? А вовлеченности и лояльности Сотрудника-партнера?
- Кто и в какой мере контролирует процесс?
- Кто и в какой мере контролирует результат?

Сверим мнения. Что говорит теория?

Партнерский стиль Руководства:

- Как в процентах распределено участие в принятии решений между Руководителем и Сотрудником? 100% Сотрудник
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником? 100% Сотрудник
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач, объяснений, обучения, совместной работы по изучению? А вовлеченности и лояльности Сотрудника-партнера? 5% на 90%
- Кто и в какой мере контролирует процесс? 5% Руководитель, 95% Сотрудник
- Кто и в какой мере контролирует результат? 10% Руководитель, 90% Сотрудник

Какие выводы?

- Объединитесь в группы по два человека, обменяйтесь мнениями, запишите два-три вывода. На это у нас будет минуты три-пять. Приступаем.
- Кто хочет, у кого есть потребность и желание - поделитесь выводами с группой

Выберем стиль

Ответьте на вопросы. Запишите ответы:

- В каком стиле надо руководить в Риэлторском бизнесе?
- В каком стиле вы хотели бы руководить своим подразделением?
- Какой стиль руководства вы выберете и от чего это будет зависеть?

У кого есть желание и потребность – поделитесь выводами с нами.

Подведем итоги первой части занятия

Посмотрите на цель, которую вы записали перед началом мероприятия.

Мы формулировали ее в виде ответа на вопрос: «Ответ на какой вопрос будет лично для вас хорошим результатом сегодняшней работы»

Ответьте сами себе – на сколько процентов вы уже достигли поставленных самим себе целей. Похвалите себя. Зафиксируйте успех. Этот результат уже есть.

Вспомним исследованное сегодня:

1. Стиль руководства зависит от ситуации
2. Стиль руководства эффективен, когда при его выработке учитываются:
 - Факторы персонала (кем руководим)
 - Факторы задания (что делаем)
 - Факторы среды (в какой ситуации работаем, что происходит вокруг)
 - Факторы Руководителя (кто руководит)

Программа на следующие занятия (платные):

Выбор стиля Руководства и:

- **Факторы персонала** (кем руководим)
- **Факторы задания** (что делаем)
- **Факторы среды** (в какой ситуации работаем, что происходит вокруг)

Часть вторая

Администратор или Лидер

Выбирая стиль Руководства, Руководитель фокусируется в разное время на разном:

- На людях
- На задачах

(На чем мы фокусировались сегодня? На людях или на задачах?)

Как вы думаете, какой стиль Лидерский, а какой Административный?

Что делает Руководитель:

В стиле Администратор:

- Смотрит на задачи
- Организует
- Стимулирует
- Координирует
- Контролирует
- Принимает решения

В стиле Лидер:

- Смотрит на цели
- Содействует
- Поддерживает
- Гармонизирует взаимоотношения
- Дает позитивную обратную связь
- Организует обсуждения

Заполните анкету. Офф-лайн – лично. Он-лайн – по презентации (четкий кадр будет дан ниже). Работа состоит из двух частей.

Задание. Часть первая:

- Посмотрите, утверждения написаны парами. Всего шесть пар
- Прочтите описание того, что делает Руководитель при том и ином стиле Руководства
- Определите, какой из пары утверждений вам ближе
- Укажите, в каком процентном соотношении вы их используете в своей работе чаще всего

Стиль «Администратор»	Стиль - Д,Т,П, Пар	% использования мног	Стиль : Д,Т,П, Пар	Стиль «Лидер»
Смотрю на задачи: разделяю работу при планировании на: - на обозримые задачи - фрагменты - индивидуальные задания				Смотрю на цели: побуждаю без детализации заданий, видеть: - общую цель и ее значимость - необходимое качество результатов

Тайминг

- На это задание у нас будет семь-восемь минут, чуть больше минуты на каждую пару утверждений
- Чем быстрее будете принимать решение, тем интереснее будет результат
- Для тех кто он-лайн: каждый кадр будет на экране чуть больше минуты. Ваша задача – прочесть и записать свой результат.
- Желающих из работающих он-лайн приглашаю писать в чат: можно каждый ответ, можно все вместе, можно тот, который вам больше всего нравится
- Поехали!

№1

**Смотрю на задачи:
разделяю работу при
планировании на:**

- - на обозримые задачи
- - фрагменты
- - индивидуальные задания

**Смотрю на цели:
побуждаю без
детализации заданий,
видеть:**

- - общую цель и ее значимость
- - необходимое качество результатов

№2

Организирую:

- - даю подчиненным однозначные инструкции
- - выделяю только те ресурсы, которые необходимы для выполнения задания
- - ограничиваю инициативу Сотрудников

Содействую:

- - помогаю поставить задачу и выбрать метод ее решения
- - обеспечиваю ресурсами, необходимыми с точки зрения Сотрудников
- - поощряю инициативу

№3

Стимулирую:

- - Устанавливаю однозначную связь выполнения задания и вознаграждения за него

Поддерживаю: делаю акцент на:

- - чувстве собственной значимости
Сотрудников
- - важности вклада каждого из них в общее дело

№4

**Координирую:
с Заказчиками
и Сотрудниками
согласовываю
и корректирую**

- - сроки
- - количественные и качественные параметры выполнения задания

**Гармонизирую
взаимоотношения:
для обеспечения доверия
и согласованности в
работе:**

- - поощряю развитие контактов и отношений между сотрудниками разных рангов

№5

Контролирую:

- - сопоставляю запланированные и полученные результаты
- - оцениваю рассогласования
- - регулирую
- - назначаю и применяю санкции

Даю позитивную обратную связь: поощряю:

- - ценные для организации достижения и действия
- - взаимоконтроль
- - самоконтроль

№6

Принимаю решения:

- - Уделяю приоритетное внимание решению производственных задач
- - Единолично принимаю решение
- - Единолично несу ответственность

Организирую обсуждения: уделяю приоритетное внимание готовности Сотрудников:

- - совместно вырабатывать
- - реализовывать решения
- - с коллективной ответственностью за него

Вопрос

Обратили ли вы внимание, что некоторые фразы на слайдах были **выделены желтым**?

Это – темы отдельных занятий. Платных.

Подведем итоги этой части работы:

- Объединитесь, пожалуйста в группы по три человека
- В течение двух-трех минут, поделитесь с коллегами результатами, которые у вас получились
- Участники он-лайн – пишите выводы в чат!
- Начинаем!

- Если у кого-то есть желание что-то сказать нам всем по итогам обсуждения – пожалуйста!
- Переходим ко второй части упражнения.

Сделаем вторую часть работы над анкетой

- Предупреждаю, она будет более трудной для тех, кто работает онлайн. Возможно, часть из вас захочет сделать ее еще раз самостоятельно. Мы выложим для желающих анкеты и презентацию в закрытой зоне нашего сайта. Совет – сначала давайте сделаем вместе. Это важно.
- Для этого давайте вернемся к первой части нашего занятия. Сейчас я буду показывать слайды, описывающие стили Руководства: Директивный, Тренирующий, Поддерживающий и Партнерский
- Ваша задача – прочесть слайд, прочесть утверждение и указать в анкетах, какие действия Руководителя Администратора и Руководителя Лидера какому стилю характерны.
- Например (см. следующий слайд):...

Организирую:

- - даю подчиненным однозначные инструкции
- - выделяю только те ресурсы, которые необходимы для выполнения задания
- - ограничиваю инициативу Сотрудников

Какой это стиль? Да. Директивный.

Итак, приступаем к упражнению

Какие утверждения из анкеты «Лидер или Администратор» относятся к этому стилю?

Директивный стиль Руководства:

- Кто принимает решения? 100% - Руководитель
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником? 90% на 10%
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач? А творческого отношения Сотрудника к делу? 90% на 10%
- Кто и в какой мере контролирует процесс? 100% Руководитель
- Кто и в какой мере контролирует результат? 100% Руководитель

Какие утверждения из анкеты «Лидер или Администратор» относятся к этому стилю?

Побуждающий стиль Руководства:

- Как в процентах распределено участие в принятии решений между Руководителем и Сотрудником? 60% на 40% или 40% на 60%
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником? 60% на 40%
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач, объяснений, обучения, совместной работы по изучению? А действий по развитию желаний быть самостоятельным и выполнять более сложные задания? 40% на 60%
- Кто и в какой мере контролирует процесс? 60% Руководитель, 40% Сотрудник
- Кто и в какой мере контролирует результат? 60% Руководитель, 40% Сотрудник

Какие утверждения из анкеты «Лидер или Администратор» относятся к этому стилю?

Тренирующий стиль Руководства:

- Как в процентах распределено участие в принятии решений между Руководителем и Сотрудником? 80% на 20%
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником? 80% на 20%
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач? А объяснений, обучения, совместной работы по изучению? 20% на 80%
- Кто и в какой мере контролирует процесс? 80% Руководитель, 20% Сотрудник
- Кто и в какой мере контролирует результат? 80% Руководитель, 20% Сотрудник

Какие утверждения из анкеты «Лидер или Администратор» относятся к этому стилю?

Партнерский стиль Руководства:

- Как в процентах распределено участие в принятии решений между Руководителем и Сотрудником? 100% Сотрудник
- Как в процентах распределена ответственность за процесс и результат между Руководителем и Сотрудником? 100% Сотрудник
- Как в процентах оценить роль инструкций, конкретных заданий и задач, объяснений, обучения, совместной работы по изучению? А вовлеченности и лояльности Сотрудника-партнера? 5% на 90%
- Кто и в какой мере контролирует процесс? 5% Руководитель, 95% Сотрудник
- Кто и в какой мере контролирует результат? 10% Руководитель, 90% Сотрудник

Какие выводы?

Подведем итоги. А потом будет бонус – ответ на самый важный вопрос Сотрудника к Начальнику 😊 ;)

Сделаем это так:

- Назовите свое имя (он-лайн – напишите в чате)
- Скажите, насколько процентов вы достигли той цели, которую себе ставили (он-лайн – пишите в чате)
- Как вы думаете, почему результат именно такой
- Что сегодня для вас было самым интересным и полезным
- Каков ваш вопрос на следующее занятие

Самый важный вопрос – кому и за что спасибо. Потренируемся на него отвечать

- За что спасибо себе? Поблагодарите себя вслух
- За что спасибо коллегам? Поблагодарите тех, кто работал рядом вслух
- За что спасибо Тренеру и организаторам проекта?

Спасибо!

Я благодарю вас за возможность поработать вместе над такой интересной и важной темой, как Наставничество.

Мне важно знать, что в на рынке недвижимости есть столько равнодушных коллег!

Я благодарю вас, что вы присоединились этому проекту «Я – Наставник», несмотря ни на что!

Я верю что у нас все получится! Может не сразу, и не без сложностей, но – получится!

Я желаю всем нам счастья и успеха!