

Поведение лидера и управление командой в экстремальной ситуации

День 1. Лидер и команда

21 марта 2023 года

Основные темы:

Вызовы руководителя и особенности реализации его роли в условиях неопределенности

Особенности применения практик регулярного менеджмента в условиях неопределенности

Мотивация команды: поддержание продуктивной среды в команде в условиях неопределенности

Самотивация и профилактика выгорания лидера команды в условиях неопределенности

Перевод полученных знаний в практику

Вызовы руководителя и особенности реализации его роли в условиях неопределенности

- Изменения в мире за 50 лет: от SPOD, VUCA, BANI к SHIVA миру
- Главные вызовы лидера команды сегодня
- Формула эффективного лидера и руководителя команды 4С: компетенции, вовлеченность, контроль над своими «тараканами», масштаб мышления
- Возможности и ограничения в развитии элементов формулы
- Содержание и уровни управленческого масштаба
- Фокус внимания руководителей разного управленческого масштаба
- Целеполагание руководителя в условиях неопределенности, стратегии перспективы и ближней цели по А.С. Макаренко
- Ограниченное восприятие успеха команды и КПЭ, сохранение команды как цель
- Управленческий масштаб и регулярный менеджмент как ответ на вызовы времени
- Поддержание вовлеченности: личные мотиваторы
- Контроль над своими «тараканами»: негативные проявления и деструкторы взаимодействия

Практика:

интерактив, дискуссия, мини-лекция, интерактивный мозговой штурм

Практики регулярного менеджмента в условиях неопределенности

- Что происходит с сотрудниками в команде в периоды неопределенности
- Особенности планирования в условиях, когда все меняется, все важно и все срочно
- Дифференцированный подход к делегированию в зависимости от уровня готовности сотрудника и сложности/важности задачи и особенности его применения в условиях неопределенности
- Принципы и ошибки делегирования
- Мотивация сотрудника при делегировании в условиях неопределенности, причины демотивации и работа с ними
- Контроль как функция поддержки в условиях неопределенности
- Несоответствие результатов ожиданиям: «Квадрат ошибок»
- Ключевые принципы обратной связи, которая работает
- на изменение действий/поведения сотрудника
- Что делать, если обратная связь не работает
- Баланс обратной связи в периоды неопределенности

Практика:

мини-лекция, интерактив «уровни инструкций», игра-упражнение «кому делегировать» в группах, практика в парах «мотивация исполнителя», упражнение «невыполненное задание», отработка алгоритма обратной связи НОРД в тройках

Мотивация команды: поддержание продуктивной среды в команде в условиях неопределенности

- Как создавать такую среду в команде, в которой людям хочется работать?
- Компоненты мотивирующей среды по исследованиям М. Селигмана, П. Шулмана, Э.М. Халлоуэла, В. Герчикова, Ф. Герцберга
- Индивидуальные стимулы сотрудников и как они определяются
- Внешние компоненты и их развитие: оптимизм, сотрудничество, признание
- Препятствия для развития сотрудничества
- «Плохое лучше хорошего» (о пользе и вреде отрицательных стимулов в мотивировании сотрудников)
- Принципы и ошибки в информировании команды для снижения уровня неопределенности

Практика:

Интерактив «Хорошее vs превосходное», упражнения в парах, алгоритм диалога о выявлении индивидуальных стимулов; дискуссия, броуновское движение. Игра «Леонардо». Модерация в мини-группах. Взаимный коучинг в парах. Практика развития открытого в парах мышления для проведения диалогов с командой о том «что происходит». Мозговой штурм «способы донесения информации до команды»

Самотивация и профилактика выгорания лидера команды в условиях неопределенности

- Что происходит, если лидер команды не в ресурсе
- Ловушки: идеализация и гедонистическая беговая дорожка
- Ключевая модель самотивации
- Ресурс vs выгорание, стадии и само-диагностика
- Самодиагностика причин и типа выгорания
- Влияние выгоревшего руководителя на команду
- 10 практик и инструментов для профилактики выгорания руководителя

Практика:

интерактив (тренер- участники), самодиагностика само-мотивации, самодиагностика на определение стадии выгорания, упражнения в парах, упражнение на закрепление теории про 10 инструментов (индивидуально и в группе)

Завершение

- Что можно взять «с собой», как перевести знания в практику
- Ставьте цели, создайте систему напоминаний и будьте готовы к моментам истины

VIP-день. МЕТА-КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ, которые будут востребованы в ближайшие 5 лет

22 марта 2023 года

Основные темы:

Управленческий масштаб, как его развивать и как отличить руководителя от исполнителя на собеседовании (как не взять «не того» человека)

Мета-компетенции руководителя

Что делает руководителя устойчивым в неустойчивом мире

Мышление роста (Growth Mindset) и практики его развития

Принципы и практики энергии менеджмента

Креативность, когнитивная гибкость и адаптивность

Осознанность и осознанное мировоззрение руководителя; осознанность как элемент процесса принятия бизнес-решений

Управленческий масштаб, как его развивать и как отличить руководителя от исполнителя на собеседовании (как не взять «не того» человека)

- Ключевая причина низкой или недостаточной эффективности руководителя; Деловая игра «Реорганизация», подготовка, проведение, разбор
- Кейсы, видео, демонстрирующие поведение руководителей разного управленческого масштаба
- Инструменты и практики ускорения развития управленческого масштаба
- Как отличить руководителя от исполнителя (по уровню мышления) на собеседовании и не совершить ошибку, взяв на работу «не того»

Мета-компетенции руководителя

- Компетенции будущего и мета-компетенции
- Критерии компетенций с приставкой «мета»
- Набор мета-компетенций руководителя эпохи перемен:
- Устойчивость
- Мышление роста (Growth Mindset)
- Энерджи менеджмент
- Когнитивная гибкость и адаптивность
- Креативность, креативное мышление
- Осознанность

Что делает руководителя устойчивым в неустойчивом мире

- Концепция устойчивости и ее значение для руководителя
- От чего зависит устойчивость
- Как определить и найти свою точку опоры
- Упражнение на самодиагностику
- Регулярные практики на развитие устойчивости

Мышление роста (Growth Mindset) и способы его развития

- Мышление роста как компетенция. Врожденная или приобретаемая?
- Механизм фокусировки на том, что идет «не так». Как он работает. Его последствия: слуханные, работа в режиме обеспечения безопасности и выживания, упущение настоящего момента и бизнес-возможностей, расфокусировка
- Модель «явление-опыт-интерпретация» - как инструмент для поиска возможностей
- События, их трактовка в контексте взаимозависимости и зеркальности
- Что может стать точкой опоры в современном мире
- Модель траектории и развития, основные маркеры
- Регулярные практики для развития мышления роста (переформулирование, изменение перспективы)

Принципы энергии менеджмента

- Зачем руководителю энергия
- Виды энергии руководителя
- Признаки низкого/недостаточного уровня энергии руководителя
- Принципы энергии менеджмента
- Баланс «черных дыр» и источников энергии
- Самодиагностика «черных дыр», тактики работы с ними
- Активация источников энергии
- Регулярные практики восполнения энергии

Креативность, когнитивная гибкость и адаптивность

- Нужна ли креативность в управлении и предпринимательстве
- Что блокирует креативность
- Практика разблокировки креативности
- Когнитивная гибкость – умение руководителя смотреть на вещи по-новому, по-другому
- Поиск возможностей и связей путем изменения нашего восприятия или мировоззрения
- Как научиться видеть связи и определять сходства и различия
- Как можно применить все это в своей работе? Работа с личным или бизнес-кейсом
- Упражнения - Техники: разбивка на части (смотрим на проблему в целом и детально); одинаковые, но разные (видим события с разного ракурса через похожие ситуации); изменение баланса (как наши действия будут восприняты другими людьми?)

Осознанное мировоззрение руководителя, осознанность как элемент процесса принятия бизнес-решений

- Что такое осознанность, почему она не сводится только к медитации и зачем она нужна руководителю
- Модели мышления, развивающие осознанность руководителя
- Регулярные практики для развития осознанности
- Осознанность в принятии бизнес и личных решений: ментальные ловушки, их обнаружение и преодоление
- Развитие периферического внимания как инструмент развития осознанности и взаимодействия с миром