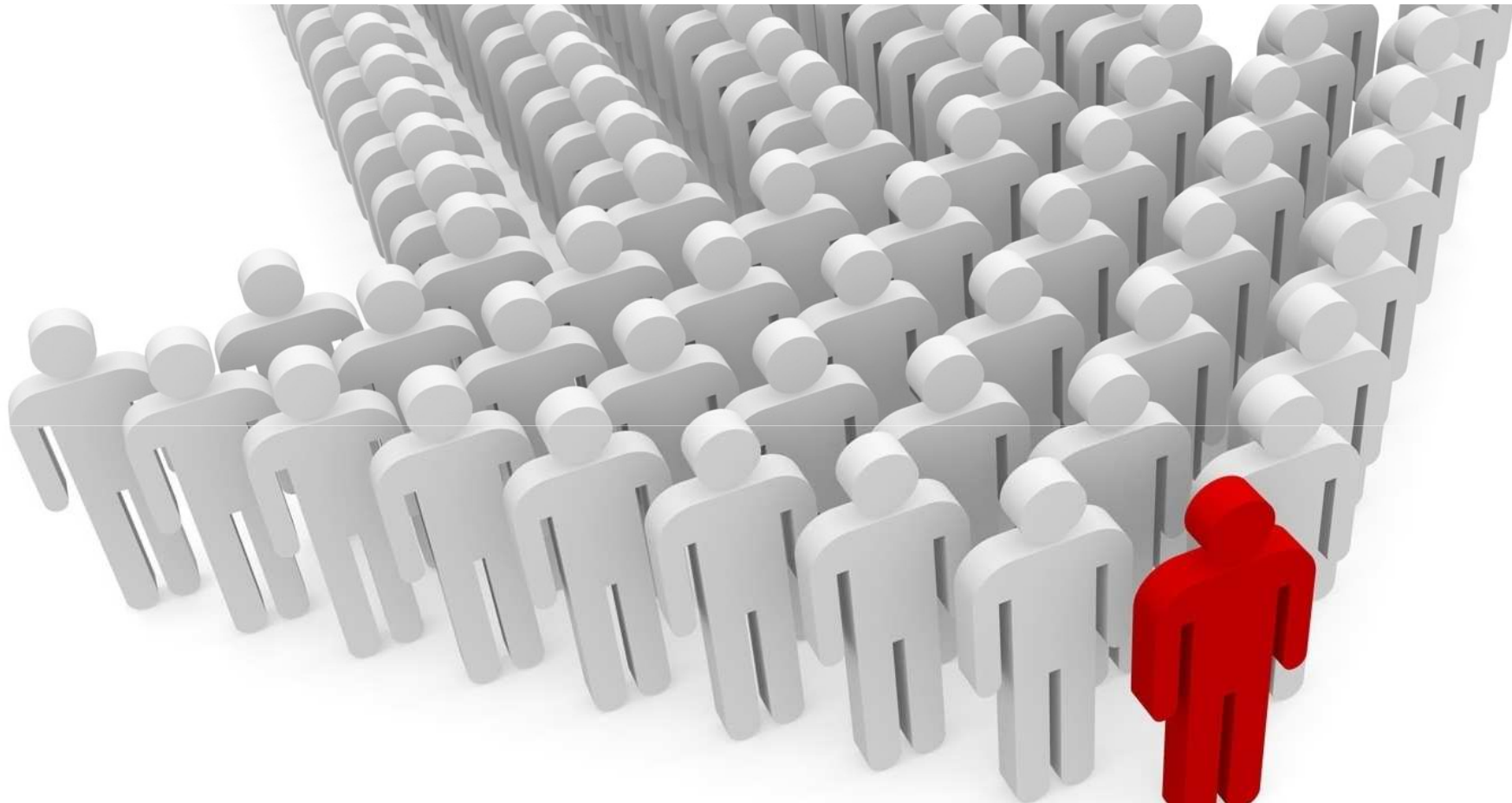


«КТО ТЫ, ЛИДЕР?»



Вячеслав Ардентов,
тренер-консультант, управляющий партнер
инновационной тренинговой компании «I-Capital» (Москва),
тренер-партнер компании RECONT (Санкт-Петербург)

ПЛАН ВЫСТУПЛЕНИЯ:

1. **Личностное лидерство**
2. **Лидерство в организации и типы лидеров**
3. **Ситуационное лидерство и 4 стиля лидера**
4. **Лидерство в команде**
(типологии личности и основы управления командами)
5. **Лидерство в условиях изменений**
(Кривая изменений и навыки для управления изменениями)
6. **Лидерство в инновациях**
(Стратегия голубого океана)
7. **Трансформационное лидерство**
(Создание смысла и Предназначения)

На каждый блок 15 минут + 2-3 вопроса из зала

В конце выступления - дискуссия, вопросы, обмен мнениями

Три направления деятельности компании «I-Capital»:

1. Подготовка инновационных проектов и стартапов для получения финансирования
2. Консалтинг и тренинги по направлениям:
 - Стратегические сессии
 - Лидерство
 - Управление изменениями
 - Навыки эффективного руководителя
 - Повышение личной эффективности
3. Коучинг управленческих команд и индивидуальное консультирование руководителей

ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА

Вячеслав Ардентов,
тренер-консультант, управляющий партнер
инновационной тренинговой компании «I-Capital» (Москва),
тренер-партнер компании RECONT (Санкт-Петербург)

+7 925 889 00 11 ardentov@yandex.ru

Специализация и профессиональные интересы:

стратегические сессии (видение и миссия компании);
стратегический менеджмент; навыки эффективного
руководителя; ситуационное лидерство; наставничество и
коучинг; принятие решений и решение проблем; стратегии
работы с ключевыми клиентами; руководство отделом продаж;
активные продажи, тайм-менеджмент и личная эффективность,
ведение переговоров

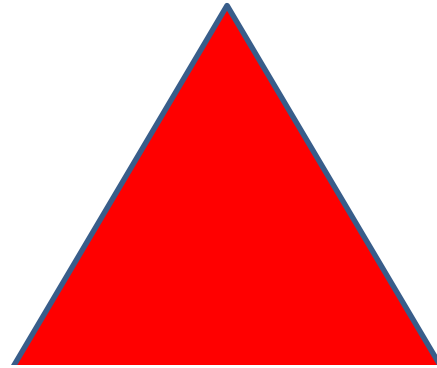
Проводил тренинги в компаниях:

ТНК-БП, Почта РФ, СИБУР, Северо-западный Телеком, Оргкомитет
Сочи 2014, Саратовский нефтеперерабатывающий завод, Сахалин
Энерджи, Билайн, BNP Paribas Russia, HSBC Bank, ОАО Сбербанк
РФ, Восточный экспресс банк, Издательский дом Асток, Toyota,
Volvo, Land Rover, Русские Навигационные Технологии и другие.



Личностное лидерство

Авторитет



Интересы
других

**Лидер не может быть лидером
без других людей.**

**Результат деятельности лидера –
реализация целей и учет интересов
представителей его команды.**



Каким должен быть лидер, который поможет другим спастись при кораблекрушении?



Задача лидера – настроить на общие цели, расставить всех по своим местам, помочь поверить в собственные силы.

Каким должен быть лидер, который поможет другим силой своего примера?



**«Сначала они тебя не замечают,
потом смеются над тобой,
затем борются с тобой.
Потом ты побеждаешь»**

В чем разница между лидерами?

- Миссия лидера
- Роль лидера
- Ценности лидера и его цели
- Личные качества лидера
- Способности и масштаб деятельности



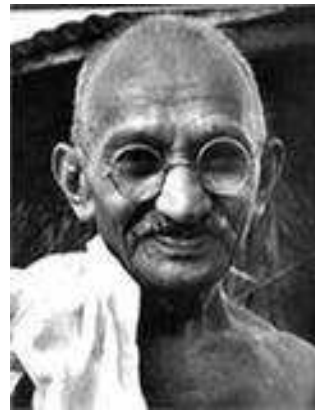
ПАРАДОКСАЛЬНЫЕ ЗАПОВЕДИ ЛИДЕРСТВА

1. Люди нелогичны, неблагоприятны и заняты только собой; люби их, несмотря на это.
2. Если ты совершаешь добрые дела, тебя могут обвинить в скрытых эгоистичных мотивах; совершай добрые дела, несмотря на это.
3. Если ты преуспеваешь, то обретишь ложных друзей и настоящих врагов; преуспевай, несмотря на это.
4. Добро, которое ты делаешь сегодня, уже завтра многие забудут; делай добро, несмотря на это.
5. Честность и искренность делают тебя уязвимым; будь честным и искренним, несмотря на это.
6. Самого крупного человека с глобальными идеями может застрелить самая мелкая личность с ограниченным умом; мысли глобально, несмотря на это.
7. Люди щадят проигравших, но следуют только за победителями; защищай немногих проигравших, несмотря на это.
8. То, что ты строишь годами, может быть разрушено за одну ночь; строй, несмотря на это.
9. Люди, которым действительно нужна помощь, могут наброситься на тебя, когда ты начнешь им помогать; помогай людям, несмотря на это.
10. Отдавай миру лучшее, что есть у тебя, и тебе дадут по зубам; отдавай миру лучшее, что у тебя есть, несмотря на это.

Этот текст написал в 1968 г. Кент Кейт. Кейт был тогда студентом Гарварда, ему было 19 лет. Они быстро стали очень популярны. Мать Тереза поместила их на стене своего детского дома в Калькутте, об этом рассказала одна журналистка в своём очерке 1995 г., почему заповеди иногда и приписывают матери Терезе.

Вопросы личного лидерства

- В чем моя Миссия? Что я хочу сделать для других людей?
- Какова моя роль? Кто я для них?
- Какие ценности мне важны? Какие у меня цели?
- Какие качества мне помогут и какие нужно развивать?
- Какие способности у меня есть? Что я умею лучше всего и чему мне еще нужно научиться?



Лидерство в организации и типы лидеров

«ЛИДЕРСТВО —

это способность оказывать влияние на
отдельные личности и группы, направляя их
усилия на достижение целей организации»



Майкл МЕСКОН
Майкл АЛЬБЕРТ
Франклин ХЕДОУРИ

Уровни развития лидера в организации

1 Эксперт (Мастер)

A large, empty rectangular box with a blue border, intended for notes or content related to the 'Expert (Master)' level.

3 Лидер

A large, empty rectangular box with a blue border, intended for notes or content related to the 'Leader' level.

2 Организатор

A large, empty rectangular box with a blue border, intended for notes or content related to the 'Organizer' level.

4 Наставник (Коуч)

A large, empty rectangular box with a blue border, intended for notes or content related to the 'Mentor (Coach)' level.

**Невозможно создать Великое
силами обычных людей.**

**Задача Наставника -
воспитать таланты
и совершить прорыв!**

Ситуационное лидерство

«Ситуационное лидерство — это умение в каждой конкретной ситуации подобрать такой стиль влияния, который поможет сотруднику выполнить поставленную задачу»



ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЛЮДЯХ



Люди хотят и могут
развиваться

Лидерство – это
партнерство

Люди
стремятся быть
вовлеченными и
информированными

УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ СОТРУДНИКА ПО ОТНОШЕНИЮ К ЗАДАЧЕ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ 2-МЯ ПАРАМЕТРАМИ

Компетентность

Общие знания,
навыки и опыт
+
Узкоспециальные
знания, навыки
и опыт,
необходимые
для выполнения
задачи

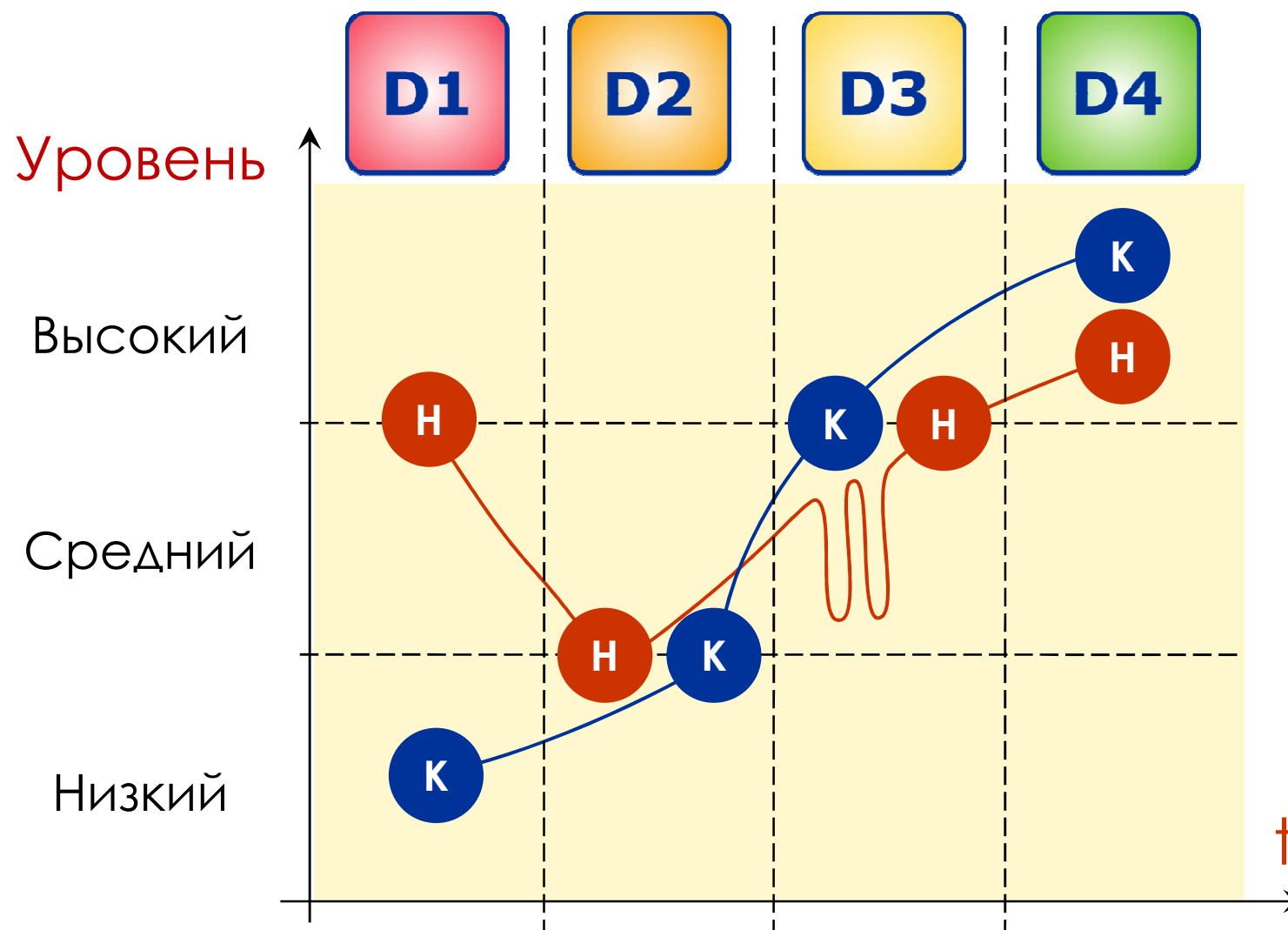
Настрой

Мотивация
на задачу
+
Уверенность
в выполнении
задачи

СУЩЕСТВУЕТ 4 УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СОТРУДНИКА ПО ОТНОШЕНИЮ К ЗАДАЧЕ

	Компетентность	Настрой
D1	Низкая	Средний/высокий
D2	Низкая/средняя	Низкий/средний
D3	Средняя/высокая	Средний/высокий
D4	Высокая	Высокий

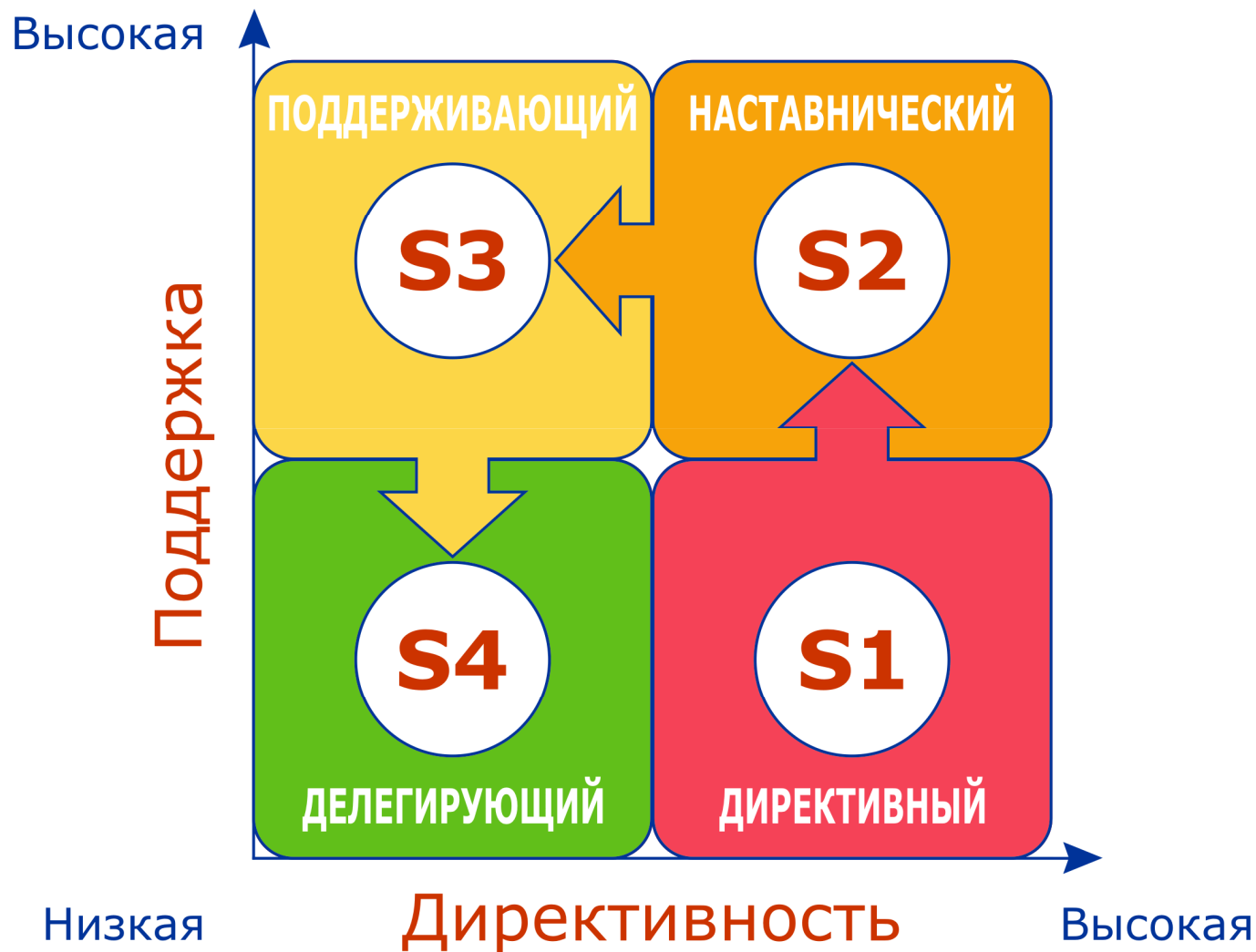
СУЩЕСТВУЕТ 4 УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СОТРУДНИКА ПО ОТНОШЕНИЮ К ЗАДАЧЕ



Баланс «Задачи \ Люди» в работе руководителя



СУЩЕСТВУЕТ 4 СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА ДЛЯ ПОСТАНОВКИ КОНКРЕТНОЙ ЗАДАЧИ



СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ В ПОВЕДЕНИИ МЕНЕДЖЕРА В РАЗНЫХ СТИЛЯХ

Сходства –
во всех стилях
менеджер...

- Ставит цели
- Задает стандарты работы
- Осуществляет контроль
- Дает обратную связь

Различия –
от стиля к стилю
меняется...

- Количество директив
- Объем контроля
- Степень вовлечения
сотрудника в процесс
принятия решений

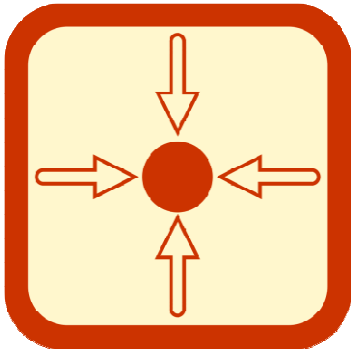
ТРИ ВАРИАНТА ПРИМЕНЕНИЯ ЛИДЕРСКОГО СТИЛЯ ПРИ ПОСТАНОВКЕ ЗАДАЧИ



Правильный
Стиль Лидерства

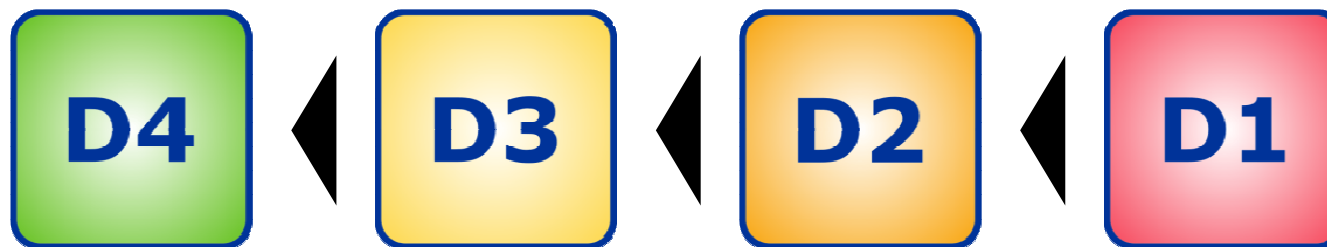
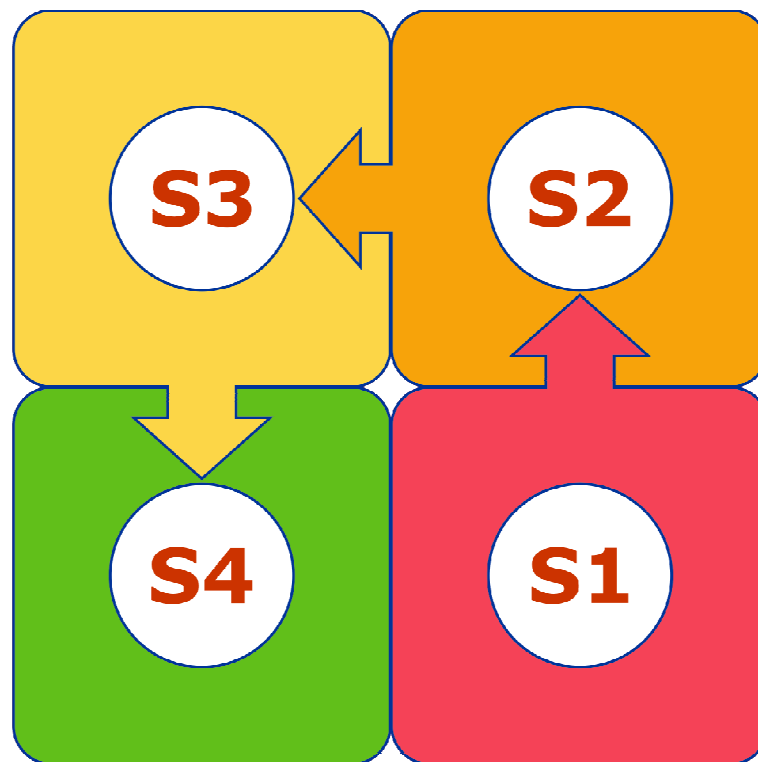


Чрезмерное руководство

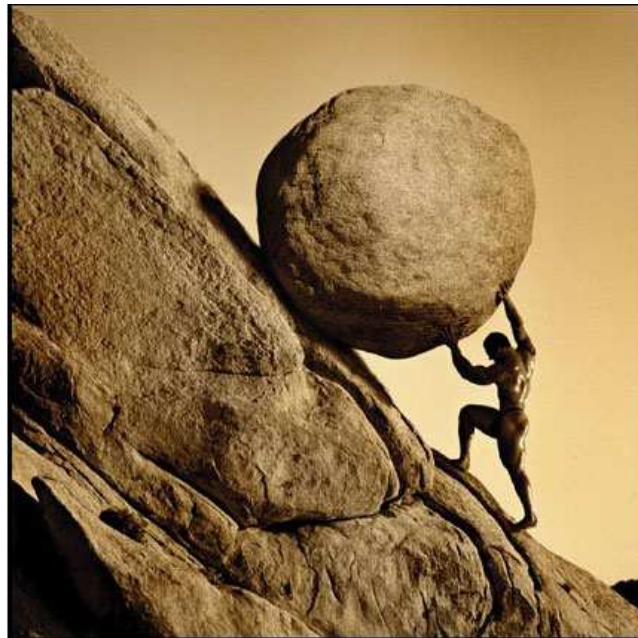


Недостаточное руководство

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА И УРОВНИ ЗРЕЛОСТИ СОТРУДНИКА– ОБЩИЙ ПРИНЦИП



**Удивительно, сколько людей
продолжает действовать одним и
тем же способом, и при этом
ожидает новый результат!**



Лидерство в команде

"Персонал предприятия -
это футбольная команда:
все должны играть как одно целое,
а не как скопище ярких личностей".

Ли Якокка

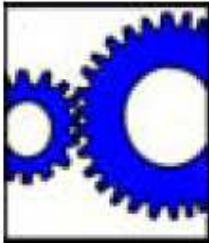
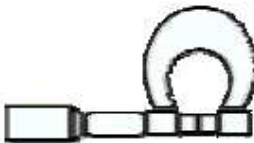


Динамика ролей в команде

Идеи
(Head)

Взаимодействие
(Heart)

Задачи
(Hand)

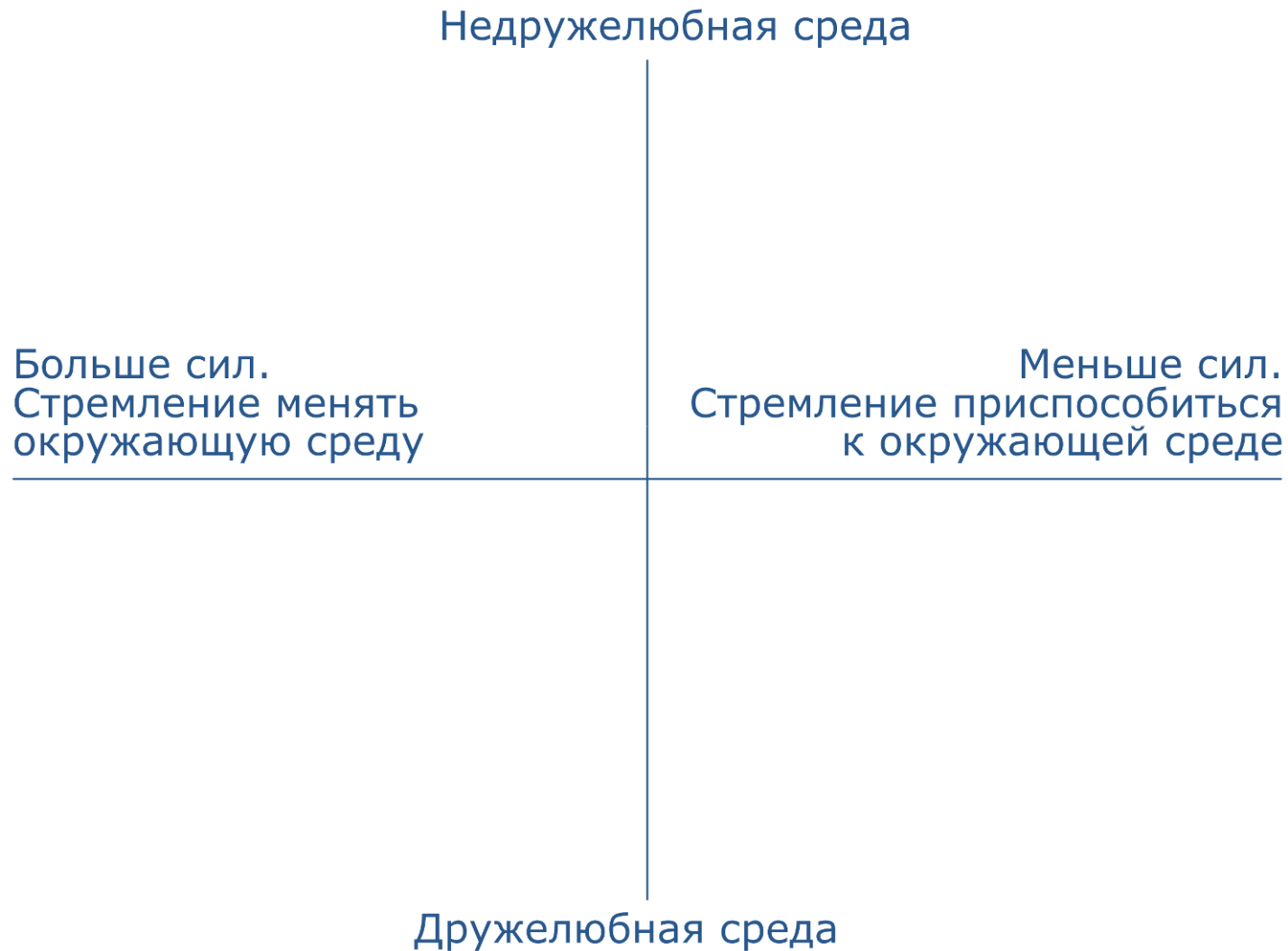
Генератор 	Исследователь ресурсов 	Шейпер 
Аналитик-стратег 	Координатор 	Реализатор 
Специалист 	Душа команды 	Педант 

**Стратегия
Внешняя
направленность**

**Тактика
Баланс**

Внедрение

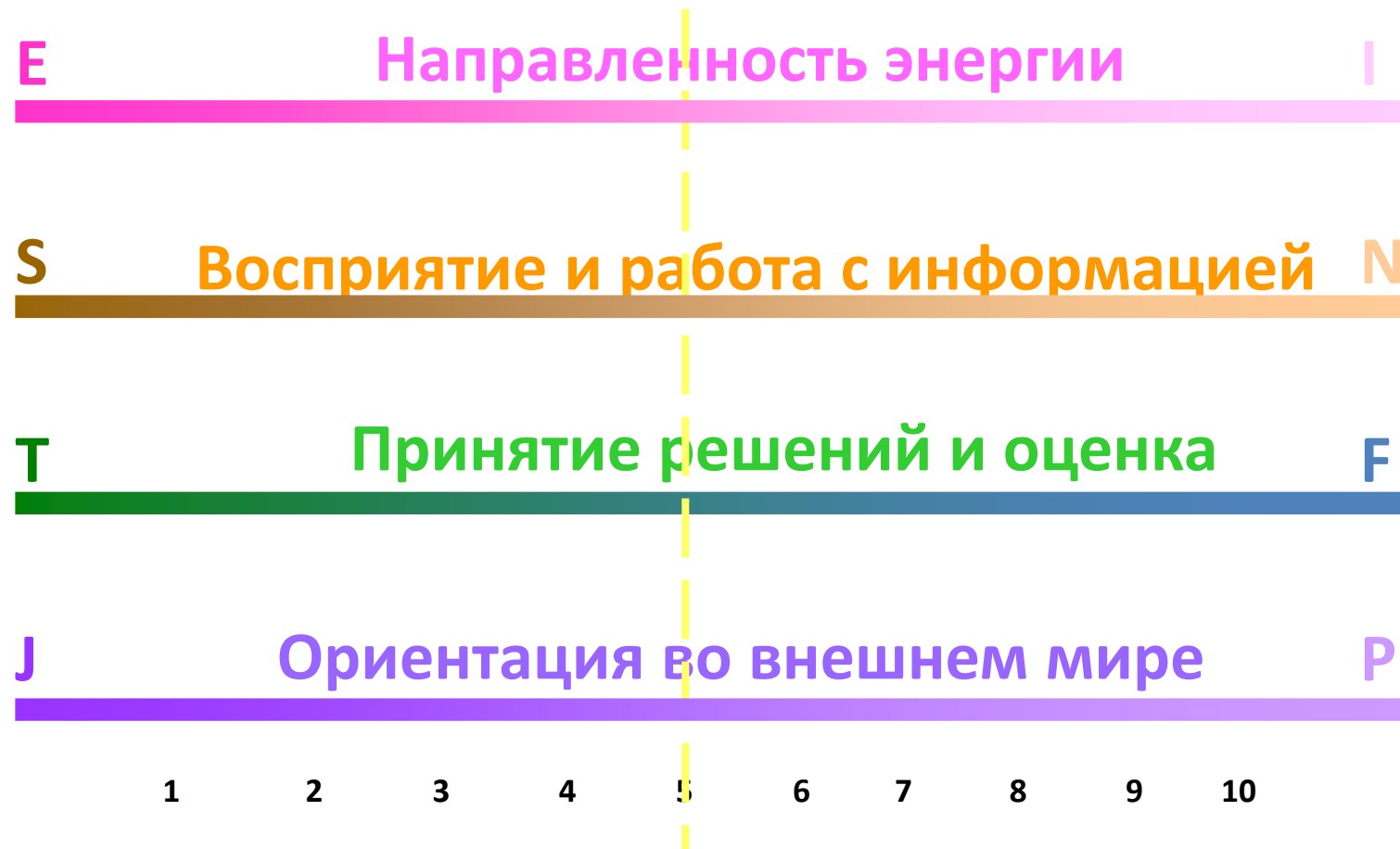
ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТНЫХ РАЗЛИЧИЙ DISC



ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТНЫХ РАЗЛИЧИЙ DISC



ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТНЫХ РАЗЛИЧИЙ MBTI (типология Майерс-Бригс)



Типы личности и профиль команды:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Западная статистика

	Население	Средний менеджмент	Высшее руководство
I	46%	46%	43%
E	54%	54%	57%
S	68%	48%	38%
N	32%	52%	62%
T	53%	77%	83%
F	47%	23%	17%
J	58%	69%	69%
P	42%	31%	31%

Z-модель принятия решений

Сенсорный (S)

Рассмотрите
**факты и
детали**

- Каковы факты?
- Будьте конкретны и занимайтесь текущим моментом.
- Перечислите все важные детали.
- Будьте точны.

Интуитивный (N)

Какие
альтернативы
вытекают
из фактов?

- Дайте волю воображению.
- Проведите мозговую атаку.
- Рассмотрите возможные решения.

Мыслительный (T)

Нельзя ли
всё это
**проанализи-
ровать
объективно?**

- Рассмотрите последствия каждого из вариантов решения.
- Будь вы сторонним наблюдателем, что бы вы предложили?
- Каковы варианты и следствия каждого действия?

Чувствующий (F)

Какое
влияние
окажет это на
тех, кого
коснется?

- Можно ли это пережить?
- Как вы относитесь к этому действию?
- Какой реакции можно ожидать от других?

**Лидер -
человек, который может привести
группу людей туда, куда на их
взгляд, они не могут прийти**



Лидерство в условиях изменений

Любым изменениям сопутствует печаль - мы расстаемся с частью своей старой жизни, чтобы начать новую жизнь.



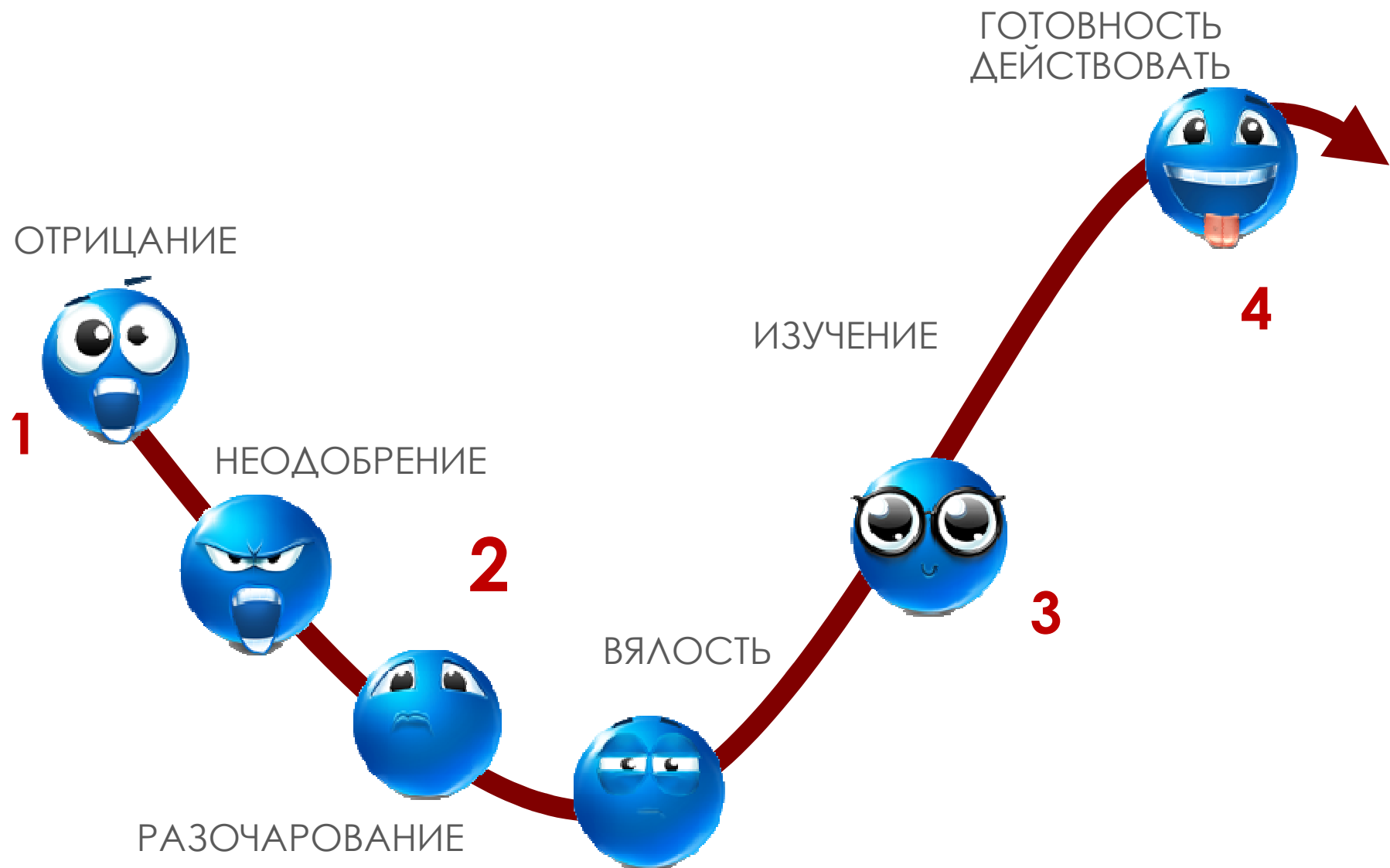
ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

- Угроза безопасности
- Угроза статусу
- Угроза отношениям
- Опасение не справиться с новыми задачами
- Угроза потери своей «территории»
- Устраивает статус-кво



КРИВАЯ ИЗМЕНЕНИЙ – CHANGE CURVE

КРИВАЯ ИЗМЕНЕНИЙ – CHANGE CURVE



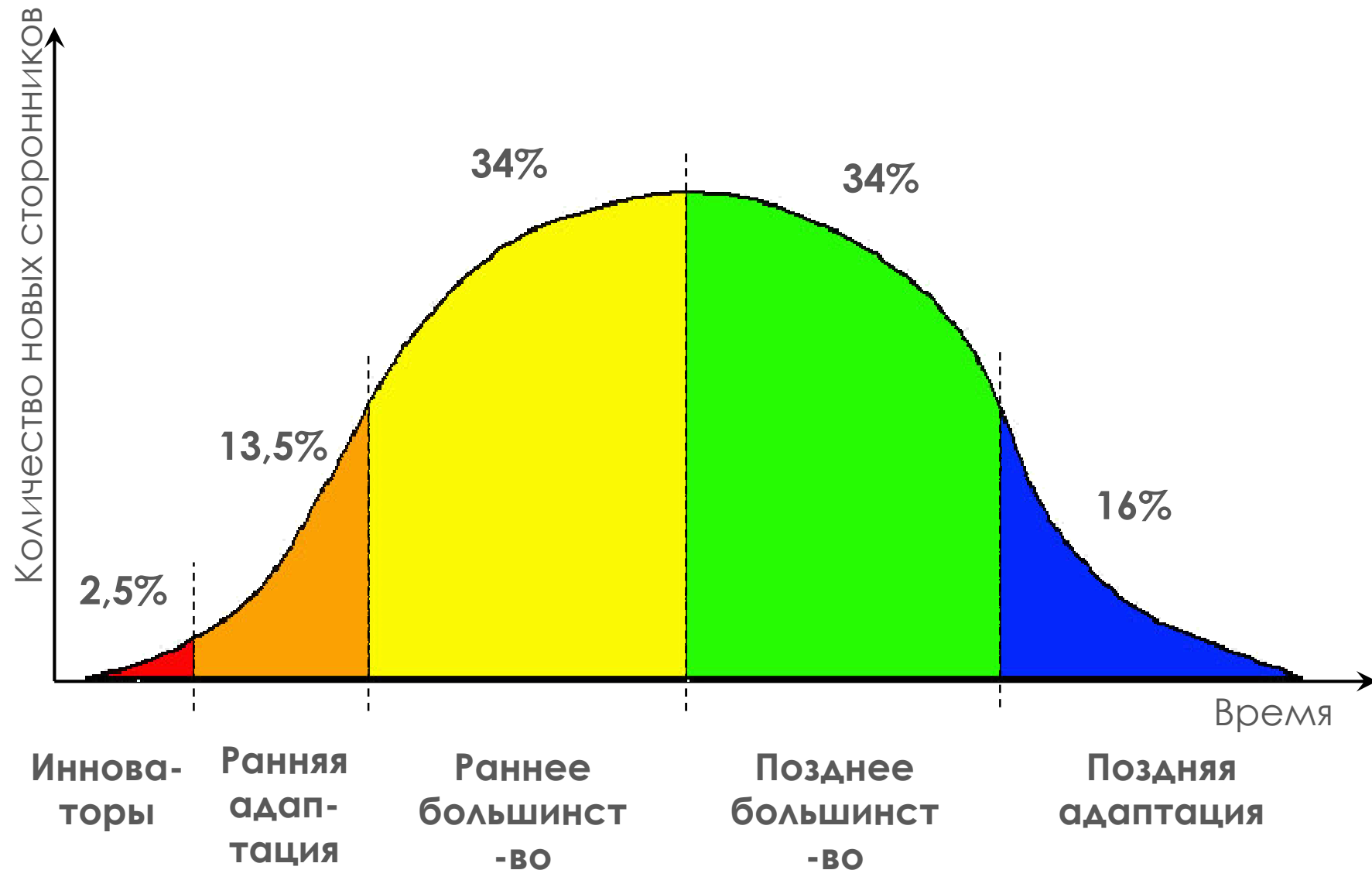
ПОВЕДЕНИЕ И ЭМОЦИИ НА КРИВОЙ ИЗМЕНЕНИЙ



РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ НА КРИВОЙ ИЗМЕНЕНИЙ



КРИВАЯ АДАПТАЦИИ К ИЗМЕНЕНИЯМ



**Когда дует сильный ветер
– одни люди строят стены,
а другие ветряные мельницы...**



Лидерство в инновациях

«Единственный способ определить границы
возможного — выйти за эти границы, в
невозможное». Артур Кларк



Инновация ценности

В области создания голубых океанов коренное отличие победителей от неудачников заключается в их стратегии. Компании, завязнувшие в конкуренции, действовали в пределах установленных правил — воевали за долю рынка. А создатели голубых океанов вообще не ориентировались на конкурентов. Они действовали исходя из другой логики, которую авторы называют инновацией ценности.

Создатели голубых океанов делали равнозначный упор на два аспекта: ценность и инновацию. Достичь этого можно только если уделять внимание как инновациям, так и практичности, цене и издержкам. Новый способ мышления предполагает отказ от стандартного постулата о необходимости компромисса между ценностью и затратами. Традиционно считается, что можно повысить ценность только за счет повышения издержек. Но стратегия голубого океана позволяет одновременно добиться и повышения ценности, и снижения издержек

Стратегия алого океана VS стратегии голубого океана

Стратегия «красного океана»	Стратегия «голубого океана»
Встраиваться в существующую нишу рынка	Создавать нишу, не занятую конкурентами
Вести конкурентную борьбу	Делать конкурентную борьбу неуместной
Использовать существующий спрос	Создавать и улавливать новый спрос
Искать баланс между ценой и затратами	Разрушать баланс цена/затраты
Адаптировать всю систему деятельности компании в соответствии с ее стратегическим выбором: уникальные достоинства или низкая цена	Адаптировать всю систему деятельности компании, чтобы предлагать продукты, обладающие уникальными достоинствами по низкой цене

Шесть принципов стратегии Голубого Океана

Принципы создания

1. Реконструируйте границы рынка!
2. Сфокусируйтесь на общей картине, а не цифрах!
3. Выйдите за пределы существующего спроса!
4. Правильно определите стратегическую последовательность!

Принципы воплощения

1. Преодолейте основные организационные препятствия!
2. Встройте реализацию в стратегию!

Модель Четырех Действий

Упразднить

Какие факторы, привычные для отрасли, следует **устранить**?

Снизить

Какие факторы следует значительно **снизить** по сравнению с существующими в отрасли стандартами?

Повысить

Какие факторы следует значительно **повысить** по сравнению с существующими в отрасли стандартами?

Создать

Какие факторы, никогда ранее не предлагавшиеся отраслью, следует **создать** ?

**В бизнесе есть два типа поведения
– вы либо следуете тренду,
либо его определяете**



Трансформационное лидерство

Найти смысл жизни – это счастье,
найти счастье в жизни – это смысл.



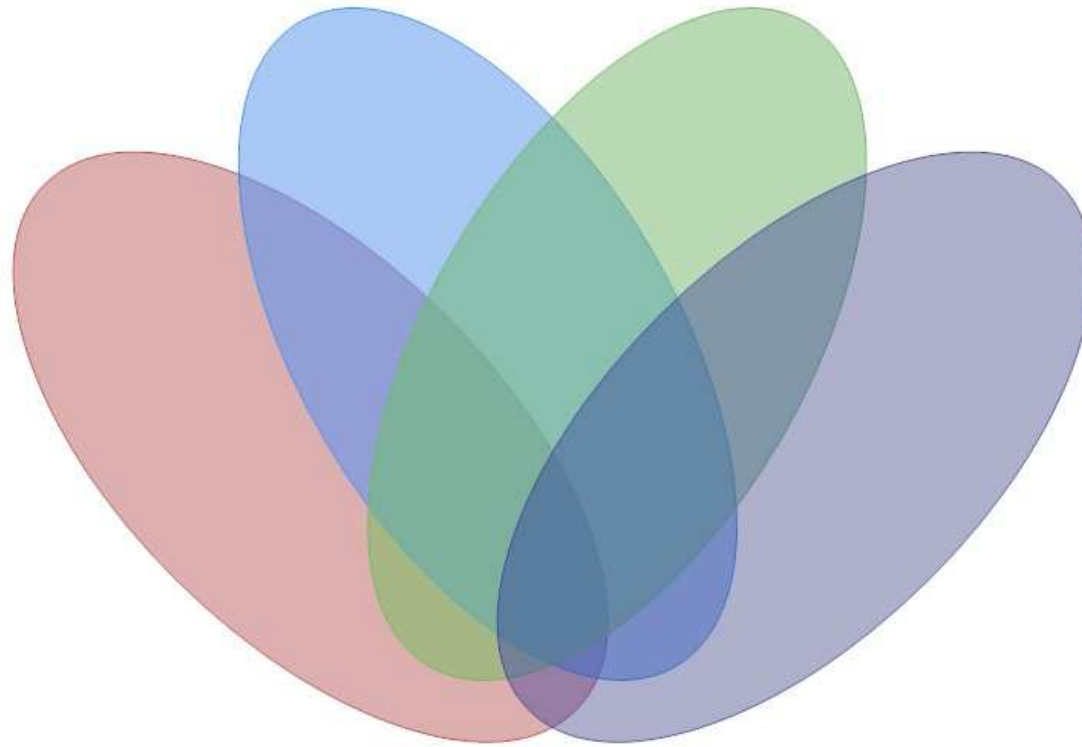
A photograph of a large, ancient stone wall made of massive, rectangular blocks. The wall is constructed from light-colored, weathered stone blocks, some of which are slightly irregular in shape. The blocks are stacked in horizontal courses, with some visible mortar joints. On top of the wall, there is a pile of loose, broken stones and debris. To the right of the wall, there is a smaller, more irregular structure made of similar stone blocks. The background shows a clear blue sky. The overall scene suggests an archaeological excavation or a well-preserved ancient site.

Притча про камни

Интеграция логических уровней в управленческой команде (Р.Дилтс)



Пересечение Миссий Топ-менеджмента компании



Какова Ваша Роль в компании и чему Вы
хотите посвятить свою жизнь?

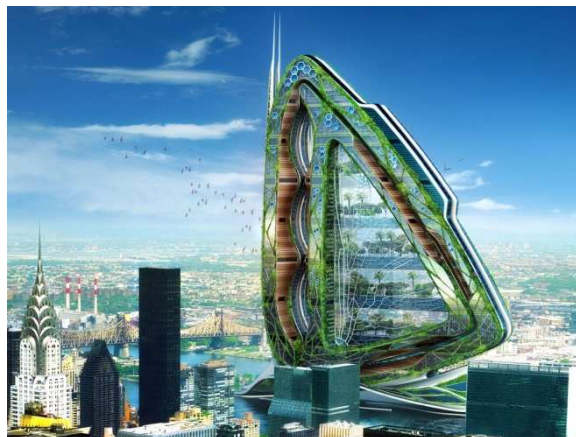
Каким будет Будущее ???

ВИДЕНИЕ: от развития макросистем к нашей КОМПАНИИ

- Кто мы (наша компания) через 5 – 10 лет?
- В чем наша Уникальность? Что из этого принесет большой доход???
- Какова будет наша структура?
- Как изменится наш профессионализм?
- Какие новые функции у нас появятся?
- Какие технологии мы будем использовать в работе?
- Как изменятся формы и методы управления?
- Как изменится Корпоративная культура?
- Как внешне будет выглядеть наша работа? (Как мы поймем что мы уже такие?)



Видение.
Миссия.
Предназначение.
Создание будущего.



A full-page background image showing a bright sun low on the horizon over a body of water. The sun's light creates a shimmering reflection on the water's surface. In the distance, a range of mountains is visible under a hazy, orange-tinted sky.

**Миссия — это вклад Нашей компании в
реализацию того самого Видения, которое
Мы создали.**



Миссия отвечает на вопросы:

"Куда идет компания?"

"Что, как и для кого делает компания?"

и в доходчивой форме объясняет то, ради чего существует организация.

Миссия Компании:

Видение показывает нам будущее целиком, «весь пирог»,
Миссия – та часть будущего, которую мы создадим лучше всех
других («кусочек пирога», который мы выберем сегодня).

Возможности

Уникальность

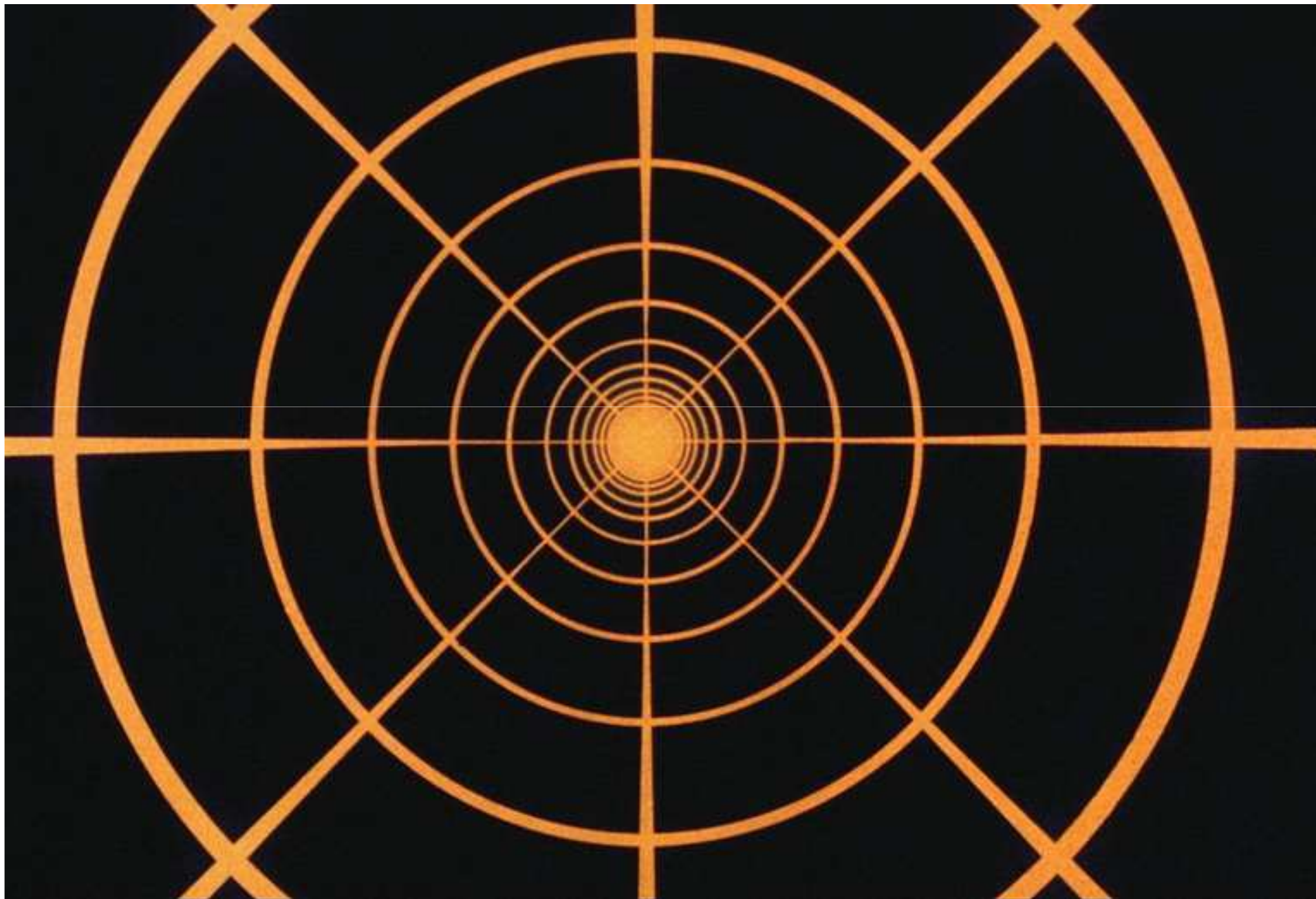
Ответственность

За что мы возьмемся?

Какую часть Видения
мы можем сделать
лучше всех?



Миссия и стратегические цели Компании



**Надеемся на дальнейшее
сотрудничество!**

ARDENTOV@YANDEX.RU

+ 7 – 925 889 00 11

+7 – 926 22 313 22

