



AVC Consulting Ltd.

Разумная производственная система

Лидерство

г. Москва

2012 год

«Я ничему не научился у тех, кто всегда со мной соглашался».

Роберт Хайнлайн

Хороший лидер это:

Действует сознательно. Лидер должен понимать, что он делает и должен знать какой стиль ему для этого требуется.

Действует осознано. Он понимает смысл и последствия своих действий.

Обладает разносторонними способностями. Лидер на высоком профессиональном уровне знает несколько областей. Умеет применять адаптированные знания из одной области в другой. Пример не требующий комментариев: Таити Оно, увидел, как в супермаркетах в США пополняются запасы товаров на полках магазина – так была создана система сигнальных карточек канбан.

Знает свои сильные, слабые стороны и свою уникальность. При формировании команды, важно следовать принципу - дополнять свои способности. Дополнять - возможно только в том случае, если знаешь, что именно дополнять!

Признает и ценит отличительные особенности других людей. Задайте себе вопросы: способны ли вы оценить прелесть несходства? Способны ли вы уважать и поощрять различия? Способны ли вы принять, что ваш подчиненный превосходит вас в выполнении некоторых задач, функций? Воспринимаете ли вы такую ситуацию как угрозу?

Умеет сбавить темп и расслабиться в сложной ситуации. Хороший руководитель тот, у кого часто прикушен язык, т.к. он умеет возражать не обижая.

Всегда переводит конфликт в созидательное русло. Умеет разрешить любую конфликтную ситуацию в условиях взаимного доверия и уважения, переводит конфликт в конструктивное решение.

Ниже приведен Контрольный листок собеседования по определению Лидерских компетенций с комментариями:

Компетенция	Ситуация	Примечание
Лидерские		
Готовность взять на себя ответственность за коллектив	<ul style="list-style-type: none">Важное совещание, ведет руководитель. Руководитель уходит со словами: примите решения без меня. Через 15-20 минут обсуждение зашло в тупик. Ваша реакция?Назовите 3 «+» и 3 «-» что эффективность руководителя оценивается по результатам деятельности всего коллектива в целом.	Лидер берет инициативу в свои руки.
Готовность отвечать за коллективный результат, даже в случае провала	<ul style="list-style-type: none">В результате лени одного сотрудника по итогам месяца все отдел не выполнил план. Проанализируйте данную ситуацию с позиции виновности и наказания.В подразделении плохо подобран и плохо обучен персонал. Чья это ответственность и каковы должны быть дальнейшие действия.	Лидер оценивает, что он не сделал для достижения результата данным сотрудником. Принципы наставничества TPS.
Предпочтение общего результата личному, равная значимость общего и личного результатов	<ul style="list-style-type: none">Сравните двух руководителей: один из них всегда показывает наиболее высокие личные результаты, а у другого личные результаты не выше всех, но средний показатель у других сотрудников лучше.Что лучше: когда в спортивной команде есть яркая звезда, но сама	Победа - одна на всех мы за ценой не постоим.

	команда не занимает призовых мест или когда команда выходит в призеры, но никто особенно ярко себя не выделяет?	
Позитивное отношение к людям	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Что важнее и правильнее: видеть в людях достоинства или недостатки? Почему? ▪ Почему одни предпочитают замечать в жизни положительные моменты, в другие фокусируются на негативе? 	Достоинство – результат сегодня. Недостаток – возможность развития.
Обучаемость и стремление развиваться	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Почему одни стремятся постоянно развиваться, создавать новое, а другие предпочитают стабильность? ▪ Что значит развиваться в профессии? ▪ Что такое развитие человека как лидера? 	Учиться всему, всегда, везде.
Не боится сильных подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Назовите 3 «+» и 3 «-» для руководителя, когда в его подчинении оказывается несколько сильных сотрудников, которые имеют склонность к позиции лидера. 	Лидер всегда готовит замену себе.
Умение и готовность вдохновлять	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вы руководитель. Необходимо чтобы в выходные сотрудники вышли на работу. Политика компании и бюджет не позволяют оплачивать переработки. Кроме того люди в последнее время очень напряженно работали. Ваши действия? 	Способность мотивировать и побуждать к действиям.
Готовность и способность учить других	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Почему одним нравится учить других, объяснять что-то новое, а других это раздражает? 	Роль - Наставник.
Собственная точка зрения	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Вы хороший специалист? ▪ Почему Вы так считаете? ▪ Назовите ваши 3 сильные и 3 слабые качества. 	Всегда должна быть своя точка зрения и готовность ее отстаивать. Способность изменить свою точку зрения в изменившихся условиях.
Готовность к непопулярным решениям при необходимости	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ситуация. Вы, как руководитель видите, что существующая система мотивации неэффективна, но выгодна сотрудникам. Вы считаете, что необходимо изменить систему, но это вызовет негатив. Ваши действия? 	Пример - хирург, который ампутирует конечность для спасения человека.
Стрессоустойчивость	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Что вызывает стресс на работе? ▪ Опишите стрессовую ситуацию, произошедшую с Вами. Ваши выводы? 	Умение управлять конфликтами. Перевод деструктивного в конструктивный.
Истинная мотивация карьерного роста	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Что такое успех на работе? ▪ Зачем люди делают карьеру? ▪ Почему одни стремятся сделать карьеру, а другие нет? 	Успех – выигрывают все.

<p>Управлять людьми нравится не меньше, чем решать профессиональные задачи</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Почему одним больше нравится самим решать профессиональные задачи, а другим – управлять людьми, которые их исполняют? 	<p>Развитые коммуникации.</p>
<p>Умение понимать, анализировать поведение людей</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ У Вашего подчиненного, весьма успешного в течение трех лет работы, резко снизилась эффективность. Назовите как можно больше возможных причин и опишите свои действия в каждом случае. ▪ В коллективе появился неформальный негативный лидер. Почему это могло произойти? Как Вы будете действовать? ▪ Назовите 3 «+» и 3 «-» немедленной реакции (поощрение / наказание) руководителя на то или иное действие сотрудника. 	<p>Понимание человеческой сущности и правильная оценка ситуации (состояния).</p>