



Coverdale

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
И ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

«Семь шагов к лидерству»



Основные положения:

Менеджмент – это искусство решать задачи с помощью других людей.

Поэтому руководитель должен уметь управлять в четырех аспектах:

- **Управлять процессами,**
- **Управлять задачами,**
- **Управлять людьми,**
- **Управлять собой.**

Принципы программы:

Программа обучения руководителей направлена на развитие умений и навыков в четырех перечисленных областях.

Программа построена на основе тренинговых модулей по принципу усложнения и развития. Развитие происходит от освоения навыков менеджера к формированию качеств лидера: **от менеджера – к лидеру.**

Навыки эффективного менеджера развиваются в модулях 1-5 и закладывают основы для лидерства. При этом **модули 1 и 2 являются базовыми** для всех остальных модулей программы. Модули 6 и 7 направлены на **развитие лидерских качеств** менеджера и на **управление собой.**

Важный принцип программы развития – практичность обучения, что достигается с помощью:

- обсуждения и решения конкретных управленческих проблем участников обучения;
- использования технологий менеджмента, осваиваемых на тренинге, для решения конкретных проблем компаний в ходе тренинга;
- индивидуальное планирование применения новых знаний и методов в практической работе.

Поддержка индивидуального развития:

Для поддержки навыков участников вне тренинга предлагается:

1. Индивидуальная диагностика и консультирование участников во время тренинга;
2. Составление участниками в конце каждого модуля индивидуальных планов использования и развития приобретенных навыков в своей работе;
3. Оценка реализации индивидуальных планов в начале следующего модуля программы.



Последовательность модулей обучения:





МОДУЛЬ 1

Тренинг

«Эффективная коммуникация в менеджменте»

Цель тренинга: Повышение процессуальной компетентности и успешности руководителя во взаимодействии с людьми на основе овладения *технологиями эффективной коммуникации и управления процессом коммуникации* в различных ситуациях менеджмента

Содержание:

- Структура процесса коммуникации, модели коммуникации;
- Функции и типичные ситуации коммуникации в менеджменте;
- Содержательная и коммуникативная задачи;
- Что такое эффективная коммуникация, критерии эффективности;
- Управление собеседником на основе эффективной коммуникации;
- Коммуникативные барьеры и типичные ошибки, их преодоление;
- Использование модели «Айсберг Коммуникации» для управления;
- Две стратегии коммуникации, эффективная стратегия: «Вы-подход»;
- «Коммуникативный Цикл» - технология целенаправленного управления процессом коммуникации;
- Техники активного слушания и их применение в управлении;
- Как задавать вопросы, чтобы получить нужную информацию;
- Техники выявления скрытых мотивов и информации собеседника;
- Невербальная коммуникация: язык тела и его понимание;
- Различия в стилях общения: учет индивидуальных особенностей собеседника в общении;
- Организация групповой коммуникации и управление совещанием;
- Четыре аспекта коммуникации - Модель «Коммуникативный Квадрат» и ее использование для анализа и понимания коммуникативной ситуации;
- Методы эффективного убеждения: как убеждать, а не уговаривать;
- Стратегия и методы эффективной аргументации и контр-аргументации;
- Эмоциональные и рациональные методы убеждения;
- Рефрейминг как метод убеждения и «программирования» мыслей;
- Виды коммуникации с подчиненными и типичные сложности;
- Обратная связь подчиненным: виды, принципы, технологии;
- Технология проведения корректирующей беседы с подчиненным;
- Индивидуальная обратная связь участникам тренинга и рекомендации по улучшению индивидуального коммуникативного стиля;
- Составление индивидуального плана развития приобретенных навыков.

Количество участников: 10 – 12 человек

Продолжительность: 2-3 дня



МОДУЛЬ 2

Тренинг «Формирование стратегической команды»

Цель тренинга: Повышение процессуальной компетентности руководителя на основе овладения *технологиями формирования Стратегической Команды подразделения, управления работой команды и ее развития*

Содержание:

- Критерии и факторы эффективной команды: что делает группу командой;
- Стратегическая Команда, система Стратегических Команд в организации;
- Принципы и методы формирования и управления работой команды;
- Формирование команды на основе единых целей, методов и норм;
- Методы оценки актуального состояния команды;
- Технология разработки стратегии команды «Стратегический светофор»;
- Согласование стратегической цели развития команды;
- Определение критериев достижения стратегической цели;
- Выбор стратегических приоритетов и направлений развития;
- Составление стратегического плана развития команды;
- Технология постановки цели «Мишень Цели», ее использование для постановки индивидуальных и командных целей;
- Технология согласования целей разного уровня - «Каскад целей»;
- Каскадирование целей на уровни подразделений и сотрудников;
- Формирование Системы Стратегических Команд в организации;
- Технология планирования и управления достижением целей в команде - «Целевой Цикл»;
- Технология модерации работы в команде;
- Функции модератора и методы модерирования группового обсуждения;
- Методы сбора и анализа информации в команде;
- Управление процессом принятия решения в команде;
- Методы группового принятия решения;
- Уровни консенсуса и методы достижения консенсуса;
- Эффективная коммуникация в команде, ее принципы и методы;
- Управление отношениями и профилактика конфликтов в команде;
- Единая культура, нормы и ценности команды и их формирование;
- Анализ результата и процесса работы команды;
- Повышение согласованности, ответственности и сплоченности команды;
- Составление индивидуального плана развития приобретенных навыков.

Количество участников: 10 – 12 человек

Продолжительность: 2-3 дня



МОДУЛЬ 3

Тренинг «Менеджмент I. Управление целями и задачами»

Цель тренинга: Освоение *технологий управления целями и задачами* и реализации функций управления в различных ситуациях менеджмента и на различных стадиях управленческого цикла

Содержание:

- Функции и задачи менеджера, пространство управления – направленность на задачу и направленность на сотрудников;
- «Управленческий цикл» и его применение в менеджменте;
- Методы выявления и анализа проблем, анализ и уточнение задачи;
- Методы анализа «Каузальный граф проблем», «Сеть проблем», «Диаграмма Ишикавы», «Снежинка причин», метод «Зачем-как?»;
- Анализ управленческих задач, принципы и правила расстановки приоритетов, метод «Матрица Эйзенхауэра»;
- Методы планирования и распределения задач подчиненным – «Диаграмма Гантта», «Метод сшивки», «Сетевой график», «Целевой Цикл»;
- Постановка задач подчиненным: применение метода «Мишень Цели» для постановки и контроля задач;
- Принципы и метод получения задачи для исполнения;
- Менеджер как координатор: организация и координация работы и коммуникации между исполнителями;
- Управление иерархией задач на разных уровнях менеджмента;
- Система управления результативностью в организации;
- Принципы и методы контроля, таблица контроля;
- Планирование контроля: когда, как и что контролировать;
- Делегирование: уровни делегирования на основе «Целевого Цикла»;
- Принципы и алгоритм делегирования;
- Коррекция исполнения: методы коррекции исполнительской задачи и поведения исполнителей;
- Методы анализа результатов работы и обратная связь: виды, формы, системность, возможные трудности;
- Методы анализа рисков, матрица рисков, план профилактики рисков;
- Анализ конкретных управленческих проблем участников тренинга и их решение;
- Составление индивидуального плана развития приобретенных навыков.

Количество участников: 10 – 12 человек

Продолжительность: 2-3 дня



МОДУЛЬ 4

Тренинг «Ситуационное управление сотрудниками»

Цель тренинга: *Освоение принципов и методов ситуационного управления, повышение управленческой гибкости и эффективности руководителей, повышение результативности работы их подразделений.*

Содержание:

- Понятие управления и стилей управления;
- Пространство деятельности руководителя: задачи и люди;
- Различие между успешным и эффективным управлением;
- Модель Ситуационного Управления и ее применение на практике;
- Три компетенции Ситуационного Руководителя – Диагностика, Гибкость и Партнерство в исполнении;
- Факторы эффективности работы подчиненных и управление ими;
- Вовлеченность подчиненных: мотивация и уверенность;
- Компетентность подчиненных: общие и специфические знания;
- Четыре уровня развития подчиненных и их диагностика;
- Динамика развития подчиненного в организации;
- Директивность руководителя – деятельность, направленная на задачу;
- Поддержка подчиненных – деятельность, направленная на сотрудников;
- Четыре стиля управления, их эффективность и применение на практике;
- Эффективность и гибкость стиля управления, их развитие;
- Диагностика эффективности и гибкости личного стиля управления участников тренинга и рекомендации по их развитию;
- Управление исполнением, методы повышения ответственности;
- Кому и что можно делегировать: оценка подчиненных и выбор метода делегирования в зависимости от уровня развития;
- Границы делегирования, что можно и что нельзя делегировать;
- Партнерство в исполнении – принципы и шаги реализации партнерства;
- Потребности и проблемы различных типов подчиненных, их выявление;
- Методы мотивации подчиненных в зависимости от уровня их развития;
- Методы повышения вовлеченности и компетентности подчиненных;
- Стратегическое развитие подчиненных: принципы, методы, планирование;
- Оценка своих подчиненных, коррекция своего стиля управления и планирование развития своих подчиненных;
- Составление индивидуального плана развития приобретенных навыков.

Количество участников: 10 – 12 человек

Продолжительность: 2-3 дня



МОДУЛЬ 5

Тренинг «Управление конфликтами в организации»

Цель тренинга: *Освоение принципов и методов профилактики и преодоления конфликтов в рабочих группах и подразделениях организации*

Содержание:

- Конфликты в группах: типичные ситуации, причины, последствия;
- Виды конфликтов, различие между проблемой и конфликтом;
- Структура и процесс (этапы) развития конфликта;
- Возможности, ограничения и методы влияния на каждом из этапов развития конфликта;
- Модерация – технология преодоления конфликта в группе – роль и действия руководителя как посредника в конфликте;
- Принципы, механизмы и различные методы разрешения конфликта;
- Три стратегии разрешения межличностного конфликта;
- «БАМБУК» - технология разрешения межличностного конфликта;
- Шесть этапов модерации разрешения конфликта в группе;
- Диагностика конфликта, составление карты конфликта;
- Прояснение конфликта: точки зрения, позиции, интересы, мотивы;
- Методы проявления конфликта, определение тем конфликта;
- Структурирование аспектов конфликта: анализ аспекта отношений и аспекта содержания (эмоции и содержание);
- Факторы и причины конфликтов – как видят их участники;
- Типичные конфликты в организациях и их причины;
- Профилактика конфликтов между подчиненными;
- Методы ранней диагностики конфликтов между подчиненными;
- Я – участник конфликта: что делать? Эффективное поведение в конфликтной ситуации;
- Поиск вариантов решения конфликта и согласование договоренностей;
- Обеспечение реализации договоренностей: анализ шансов и рисков, методы обнаружения препятствий, альтернативный план;
- Анализ и моделирование конкретных конфликтных ситуаций участников тренинга, рекомендации по их разрешению;
- Оценка индивидуальных стратегий поведения в конфликте и рекомендации по их коррекции;
- Составление индивидуального плана развития приобретенных навыков.

Количество участников: 10 – 12 человек

Продолжительность: 2-3 дня



МОДУЛЬ 6

Тренинг «Лидерство и влияние»

Цель тренинга: От менеджера – к лидеру: оценка и *развитие лидерских качеств*, овладение методами эффективного влияния и правилами использования власти

Содержание:

- Менеджмент и лидерство, их сходство и различие;
- Роли лидера и роли руководителя;
- Лидерство как метауровень управления;
- Секрет лидерства: управлять и быть управляемым;
- Формальное и неформальное лидерство: как стать неформальным лидером;
- Лидер задачи и лидер коммуникации: методы лидерства;
- Модель лидерства – «Ромб Лидерства» – и ее использование;
- Эффективное лидерство и механизмы власти;
- Виды и формы власти и их адекватное использование;
- Лидер как политик, политические функции лидера;
- Лидер как стратег, стратегические функции лидера;
- Влияние: факторы и виды влияния;
- Принципы и методы эффективного влияния: влияние без манипулирования;
- Эффективное влияние: убедить, а не заставить и не уговорить;
- Принципы и методы формирования доверия;
- Целенаправленное формирование авторитета руководителя;
- Качества эффективного менеджера и авторитетного лидера, и их развитие;
- Диагностика и оценка собственного лидерского поведения участников;
- Рекомендации по коррекции индивидуального стиля лидерства и его развитию;
- Уверенность лидера, «секрет» уверенности и ее развитие;
- Мотивация лидера: мотивация успеха или мотивация избегания неудачи?
- «Пять личных тиранов» – внутренние барьеры, мешающие развитию лидерских качеств: индивидуальная диагностика и рекомендации;
- Анализ конкретных управленческих ситуаций участников тренинга и консультирование по выбору эффективного поведения;
- Составление индивидуального плана развития приобретенных навыков.

Количество участников: 10 – 12 человек

Продолжительность: 2-3 дня



МОДУЛЬ 7

Тренинг «Развитие организации и управление изменениями»

Цель тренинга: Повышение процессуальной компетентности руководителей на основе овладения *технологиями оценки и управления процессами организационного развития и внедрения изменений.*

Содержание:

- Структура организации и функции подразделений;
- Миссия, ценности и организационная культура компании;
- Методы оценки организационной культуры;
- Целенаправленное изменение организационной культуры;
- Формулирование цели развития организации, метод разработки цели развития;
- Управление по согласованию целей в организации, система согласованных целей и ее построение;
- Оперативное планирование деятельности подразделений;
- Разработка системы мотивации сотрудников;
- Планирование организационного развития и организационных изменений;
- Этапы развития организации по Грейнеру;
- Виды организационных изменений и их особенности;
- Этапы и проблемы организационных изменений;
- Управление организационными изменениями;
- Модель организационных изменений;
- Факторы успешности организационных изменений;
- Метод оценки готовности организации или подразделения к изменениям;
- Методы подготовки организации к изменениям;
- Мотивация сотрудников к изменениям и вовлечение их в процесс изменений;
- Типичные трудности и сопротивление организационным изменениям;
- Психологическая динамика организационных изменений;
- Методы преодоления сопротивления изменениям на каждом этапе динамики изменений;
- Организация обратной связи и оценки деятельности в организации и подразделении;
- Составление индивидуального плана развития приобретенных навыков.

Количество участников: 10 – 12 человек

Продолжительность: 2-3 дня



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МОДУЛИ

Тренинг «Менеджмент II– Управление сотрудниками»

Целевая группа: Менеджеры различного уровня и управленческий резерв

Цель тренинга: Освоение *технологий управления людьми*: командой и сотрудниками в различных ситуациях менеджмента, тренировка навыков управления подчиненными

Содержание:

- Функции и задачи менеджера: направленность на задачу и направленность на сотрудников;
- Баланс направленности на задачу и направленности на сотрудников;
- Делегирование: определение границ делегирования и контроля;
- Принципы и методы делегирования; Делегирование на основе «Целевого Цикла»;
- Мотивация сотрудников: принципы и подходы;
- Виды и формы мотивации сотрудников;
- Методы мотивации и стимулирования сотрудников;
- Эффективная обратная связь: цели, принципы и методы;
- Критика и поощрение подчиненных: за что, когда и как критиковать и поощрять;
- Принципы и методы влияния руководителя на подчиненных;
- Факторы авторитета руководителя: что формирует авторитет;
- Модель авторитета руководителя «Четыре фактора авторитета»;
- Качества эффективного подчиненного и их целенаправленное формирование;
- Коучинг как стиль управления и метод развития подчиненных;
- Методы коучинга подчиненных;
- Конфликты в организации: виды, причины, динамика;
- Технологии профилактики и преодоления конфликтов в подразделении;
- Анализ конкретных управленческих ситуаций участников;
- Индивидуальная диагностика стиля управления: оценка стиля управления участников тренинга;
- Рекомендации по коррекции индивидуального стиля управления;
- Планирование трансфера приобретенных умений и навыков в реальную деятельность.

Количество участников: 8 – 12 человек

Продолжительность: 2-3 дня



Тренинг «Уверенное лидерство»

Целевая группа: Менеджеры различного уровня и управленческий резерв

Цель тренинга: Оценка и *развитие* *личностной и профессиональной уверенности* менеджера, овладение методами ассертивного поведения и противостояния влиянию

Содержание:

- Парадигмы поведения: реактивное и проактивное поведение;
- Уверенное и неуверенное поведение: проявления, причины, последствия;
- Основные стили поведения: уступчивость, манипуляция, агрессивность и ассертивность;
- Ассертивное поведение: между уступчивостью и агрессивностью;
- Модели и техники ассертивного поведения;
- Построения ассертивного высказывания и его влияние;
- Формирование позитивного имиджа;
- Мотивация партнеров к сотрудничеству;
- Умение «настоять на своем» без агрессии;
- Как отказать и сохранить отношения;
- Методы манипуляции и их распознавание;
- Стратегия и техники противостояния манипуляции и агрессии;
- Противостояние влиянию и перехват инициативы;
- Манипулятивные игры сотрудников и что с ними делать;
- Уверенная обратная связь, и коррекция поведения сотрудников;
- Тренировка навыков ассертивного поведения;
- Определение индивидуальных ресурсных состояний уверенности и преодоление личной неуверенности;
- Диагностика собственного стиля поведения и рекомендации по его развитию;
- Планирование трансфера приобретенных умений и навыков в реальную деятельность.

Количество участников: 8 – 12 человек

Продолжительность: 2-3 дня



Тренинг «Убеждающее выступление»

Цель тренинга: *Освоение эффективных стратегии и методов убеждающей презентации в ситуации публичного выступления. Развитие умения образно и убедительно представить информацию и мотивировать слушателей с учетом их особенностей.*

Темы тренинга:

- Принципы и правила эффективной презентации в ходе публичного выступления;
- Структура, стадии и компоненты публичного выступления;
- 4 фактора успешного выступления и управление ими;
- Методы образной и логической презентации в ходе выступления;
- Принципы и методы установление контакта и управления контактом с аудиторией;
- Формирования доверия слушателей: принципы и методы;
- Типы слушателей и учет особенностей их восприятия;
- Выступление с учетом потребностей и особенностей аудитории;
- Управление своими эмоциями и эмоциями слушателей;
- Стратегия и методы убеждения и аргументации в ходе выступления: как убедить, а не уговорить;
- Логические цепочки аргументации и их использование в ходе выступления;
- Методы прямого и косвенного убеждения в публичном выступлении;
- Рефрейминг как метод убеждения и «программирования» мыслей, его использование;
- Невербальный язык коммуникации и его применение в процессе выступления;
- Как реагировать на возражения и сомнения слушателей;
- Завершение выступления и ответы на вопросы;
- Негативно настроенный слушатель: что делать?
- Типы негативных слушателей и варианты взаимодействия с ними;
- Диалоговая презентация: вовлечение слушателя в процесс презентации;
- Типичные ошибки в публичном выступлении и как их избежать;
- Преодоление волнения и приобретение уверенности в ходе выступления;
- Анализ и коррекция индивидуального стиля поведения при публичном выступлении.

Количество участников: 6-8 человек

Продолжительность: 2-3 дня



Компания Coverdale

- Компания Coverdale основана в 1965 в Великобритании.
- С 2000 представлена в России компанией «Ковердейл» - членом международной группы компаний «Coverdale International Group».
- Coverdale International Group представлена в Австрии, Великобритании, Германии, Индии, Китае, России, США, Чехии, Франции, Швейцарии.
- Опыт работы International Coverdale Group:
 - На многих языках (русский, английский, испанский, итальянский, немецкий, португальский, французский, чешский...)
 - Более чем в 100 странах
 - С международными компаниями и в международных проектах
- Среди клиентов Coverdale:
 - АВВ
 - Allianz
 - BMW-Rolls Royse
 - Robert BOSCH
 - Cosmopolitan Cosmetics
 - DaimlerChrysler
 - Danone
 - Diageo
 - Fujitsu Siemens Computers
 - HAVI
 - Hewlett-Packard
 - Hilton Hotel Group
 - SAP
 - Shell
 - Siemens
 - Vodafone
 - ...
 - Акционерный Банк Россия
 - Банк ВТБ
 - ВЮРТ Северо-Запад
 - Корпорация ОМЗ
 - ЛЕНТА
 - МОСЭНЕРГО
 - ПУЛКОВО аэропорт
 - Русский Стандарт Водка
 - Севкабель-Холдинг
 - ФК Еврокоммерц
 - Хлебный Дом
 - ALTADIS
 - Bonduelle
 - Microsoft-Russia
 - NEXANS
 - OBI
 - Ritter Sport
 - ...

Россия
«Ковердейл»
Санкт-Петербург, Россия
Тел. +7 812 715 72 06
Russia@coverdale.com
www.coverdale.ru