



Глобальное
лидерство



ЛИДЕРЫ ИЗМЕНЕНИЙ

Наметша Асхат Сержан-улы, к.э.н.

Кто они такие?

- В этой лекции мы попытаемся рассмотреть людей, которым удалось стать лидерами изменений в культуре
- Кто смог изменить культуру и сохранить ее по крайней мере 10 лет



Отрывок из песни Виктора Цоя «Белый день»

- Хочешь ли ты изменить этот мир,
- Сможешь ли ты принять как есть,
- Встать и выйти из ряда вон,
- Сесть на электрический стул или трон?



Зачем нужны лидеры?

Медицина



Медицина



Лидеры вдохновляют изменения

Зачем нужны лидеры?

Образование



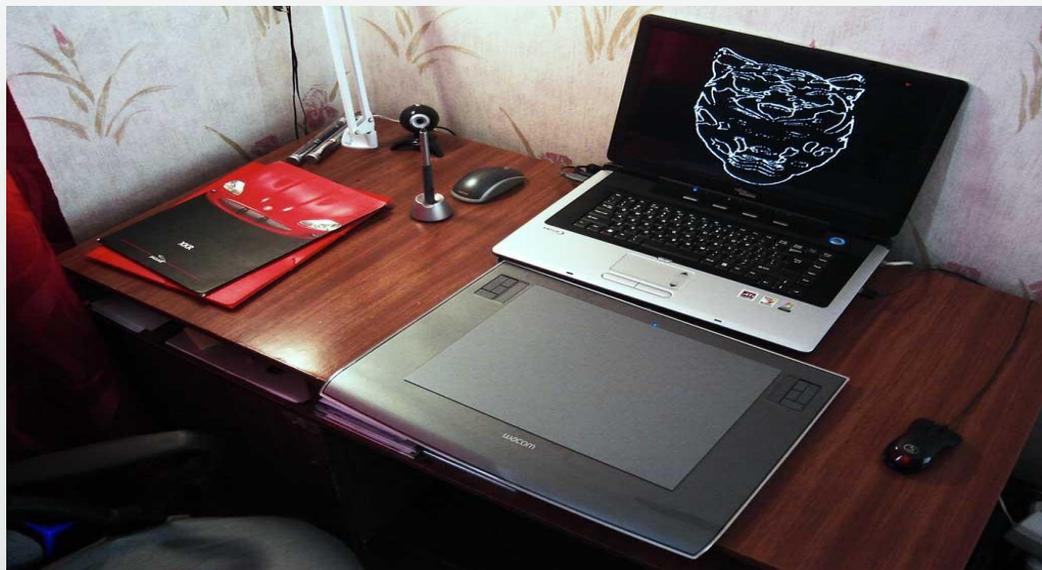
Образование



Лидеры вдохновляют изменения

Зачем нужны лидеры?

Бизнес



Бизнес



Лидеры вдохновляют изменения

Зачем нужны лидеры?

Наука



Наука



Лидеры вдохновляют изменения

Зачем нужны лидеры?

Культура



Культура



Лидеры вдохновляют изменения

Природа лидерство



Лидерство – можно определить способность индивида влиять на других людей для достижения организационных целей.

Лидерство versus Менеджмент

MANAGEMENT

Нацелен на поддержание стабильности и порядка

Менеджер заботится о том месте, где вы находитесь



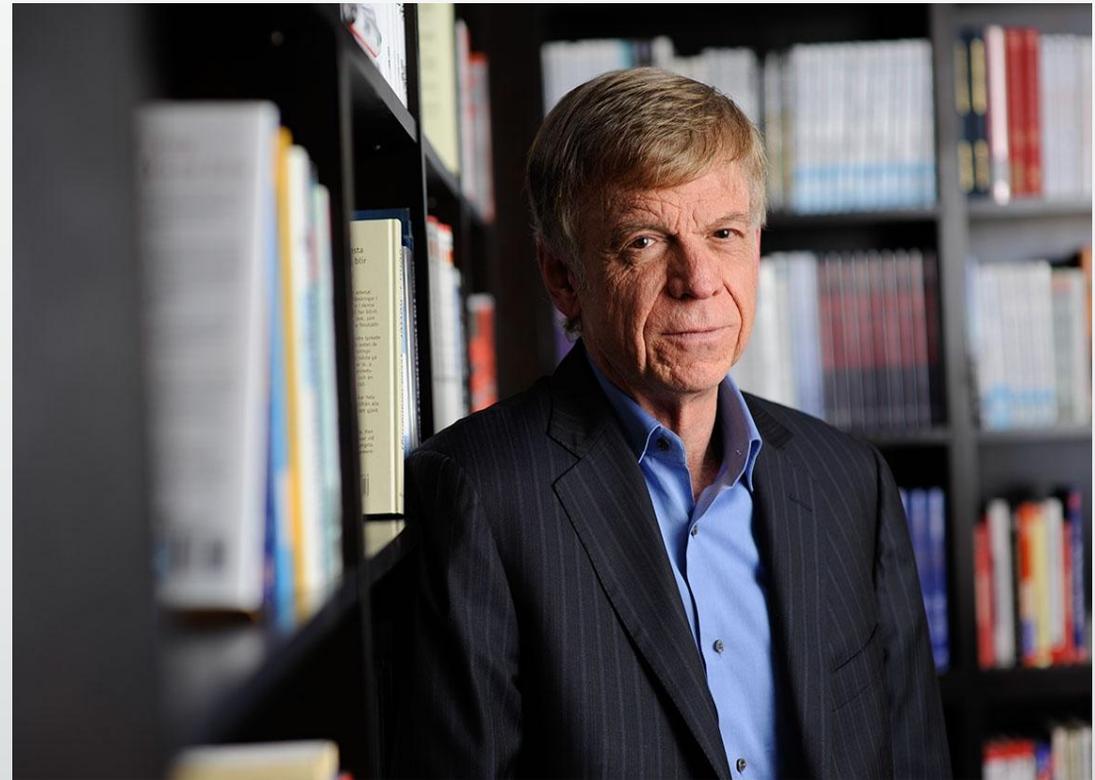
LEADERSHIP

Стимулирует новое видение, креативность и изменения

Лидер ведет вас в новое место

Менеджмент – это умение справляться со сложностями, лидерство – умение справляться с переменами (Джон Коттер)

- Без хорошего управления сложную производственную структуру ждет неминуемый хаос, несущий угрозу самому ее существованию.
- Умелое управление создает упорядоченность и согласованность в таких ключевых аспектах бизнеса, как качество и прибыльность.
- Лидерство связано с переменами.
- Мир бизнеса становится все более конкурентным и изменчивым, и именно поэтому роль лидерства сейчас особенно велика



**Лидерами рождаются или
становятся?**



Четыре мифа о лидерстве

В ходе своих исследований и консультаций мы сталкивались с менеджерами, которые совершенно неверно представляли себе роль лидера-вдохновителя. Можно выделить четыре наиболее распространенных мифа, объясняющих неправильные взгляды.

Лидером может быть каждый

Неверно. У многих менеджеров нет ни подлинно сильного характера, ни способности к рефлексии, а лидеру не обойтись без этих черт. Но это еще не все. Человек должен стремиться стать лидером, а зачастую талантливые сотрудники не желают взваливать на свои плечи такую ответственность или хотят, чтобы у них было больше свободного времени. В конце концов, жизнь — это не только работа, а работать — это не только руководить.

Лидеры обеспечивают коммерческий результат

Не всегда. Если бы результат был только вопросом лидерства, подбирать руководителей стало бы проще. Проще всего было бы искать людей в наиболее успешных компаниях. Но все не так очевидно. Дела в компаниях могут идти очень хорошо благодаря компетентному менеджменту, а не великолепному лидерству. Точно так же некоторые предприятия, возглавляемые очень сильными вождями, не достигают выдающихся результатов, особенно в краткосрочной перспективе.

Руководящие должности занимают лидеры

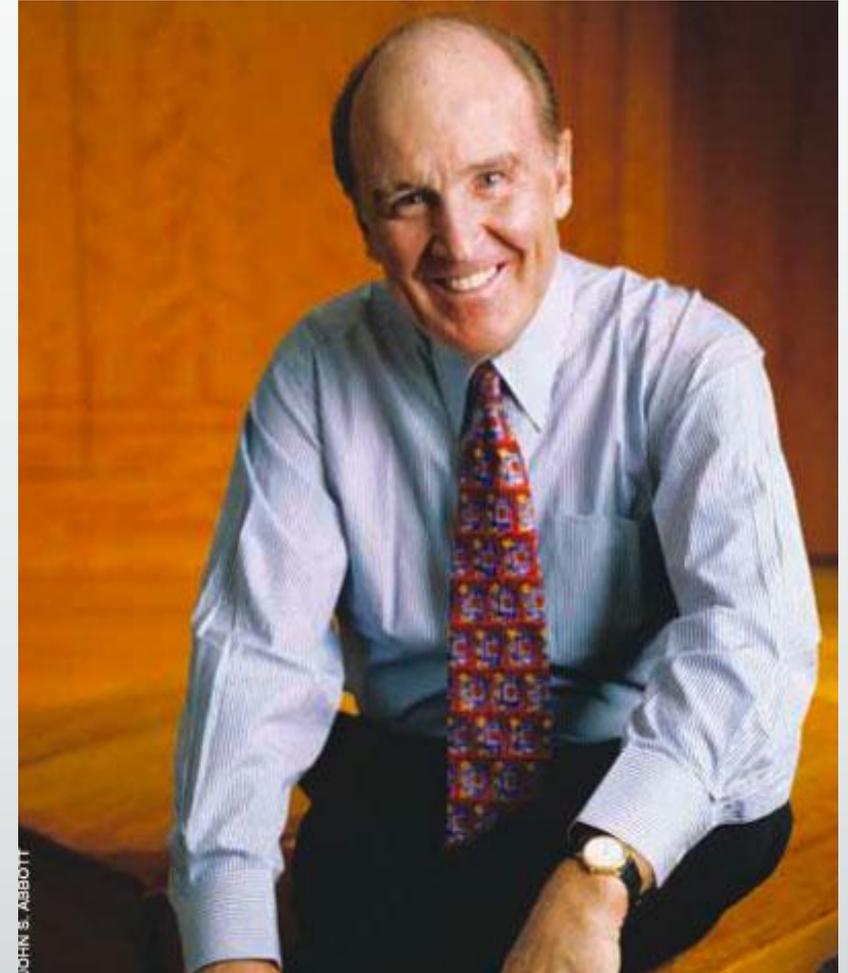
Не обязательно. Одно из наиболее устойчивых заблуждений: те, кто работает на высших должностях, — лидеры по определению. На самом деле человек, поднявшийся на самый верх, мог добиться успеха, потому что хорошо умел держать нос по ветру, а совсем не в силу своих лидерских качеств. Более того, настоящих лидеров можно встретить на разных уровнях организации. Лидеры — это люди, у которых есть последователи, и должность не имеет в этом смысле большого

Лидеры — хорошие наставники

Редко. Дилетанты утверждают, что хорошие лидеры должны быть хорошими наставниками, то есть что один человек должен и вдохновлять свои войска, и оттачивать их профессиональные навыки. Конечно, сильный лидер может быть прекрасным наставником, но это скорее исключение, чем правило. Более типичны такие лидеры, как Стив Джобс: он отлично умеет воодушевлять подчиненных, рисовать им захватывающие перспективы, но объяснить людям, как и что надо делать, у него не слишком получается.

По мнению бывшего президента General Electric Джека Уэлча лидеры должны обладать пяти основными свойствами

- **Первое** свойство – положительная энергия, способность идти в любое время вперед со здоровым упорством и оптимистичной мысленной установкой.
- **Второе** – способность заряжать энергией других, чтобы они преодолели любое препятствие.
- **Третье** – умение принимать трудные решения: говорить «да» или «нет», а не «может быть».
- **Четвертое** – способность постоянно выполнять запланированное.
- И наконец, **пятое свойство** лидеров – увлеченность. Они вкладывают в работу душу и сердце, потому что верят в свою цель.



«Наблюдать за другими, слушать их советы и читать книги – 3 лучшие вещи, которые я когда-либо делал»

- Большинство людей не используют свои глаза и уши должным образом.
- Они не очень наблюдательны и не особо к чему-то прислушиваются.
- В результате этого они не понимают и половины того, что происходит вокруг них.
- **Наблюдение** – еще одно недооцененное занятие, и, опять же, оно бесплатно.
- Для меня есть два вида наблюдения: **просмотр общим планом** и **детальное изучение**.
- У всех нас есть два органа, которые дают нам возможность лучше познавать мир: наши глаза и уши.

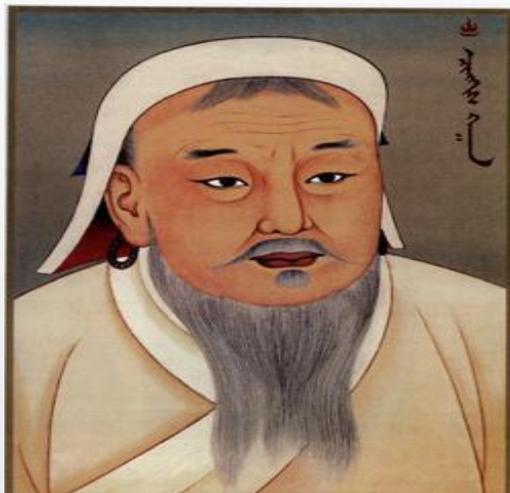
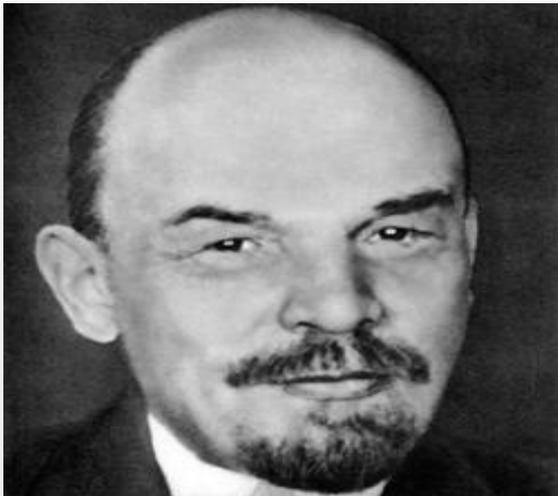


Стили лидерства

Харизматическое лидерство

Лидеры изменений

Харизматические лидеры



Б. Момышулы: психология войны

КОМАНДИР ДОЛЖЕН БЫТЬ ПСИХОЛОГОМ

- Гораздо приятнее человека убедить, чем принуждать. Убежденный свои обязанности выполняет не только сознательно и творчески.
- Опрятность, чистота тела и души порождают личную гордость и самодисциплину, требовательность к себе и окружающим.
- Командир должен быть примером для подчиненных всегда, везде и во всем; только тогда он сможет справедливо гордиться своим мундиром.
- Командир должен иметь нравственное влияние на солдата, говорить с ним на его языке простыми и доходчивыми словами, владеть ключом к сердцу солдата.



Качества лидера и качества менеджера

Leaders

ДУША

- Мечтательность
- Нравнодушие
- Творчество
- Гибкость
- Умение вдохновить людей
- Новаторства
- Решительность
- Воображение
- Склонность к экспериментам
- Инициатива в осуществлении перемен
- Личная власть

Managers

РАЗУМ

- Рациональность
- Склонность давать советы
- Настойчивость
- Умение решать проблемы
- Трезвость мышления
- Аналитический склад ума
- Применение структурного подхода
- Осторожность
- Властность



БОРИС ЕЛЬЦИН

ДУША

Выпивал, не стеснялся танцевать при людях

Мечтательность

Видел Россию демократической страной

Неравнодушие

Душевно переживал, из-за этого часто болел

Творчество

Был мастером политических интриг

Гибкость

Быстро реагировал на события, никогда не преследовал людей

Умение вдохновить людей

Во время путча поднялся в танк

Новаторства

Предложил России демократию

Решительность

Бросил свой партийный билет члена КПСС

Инициатива в осуществлении перемен

Выступил на съезде КПСС предлагал реформировать страну и партию



ЕВГЕНИЙ ПРИМАКОВ

РАЗУМ

Редко проявлять эмоцию, избегал публичности

Рациональность

Исповедовал философию здравого смысла

Склонность давать советы

готовил закрытые доклады для руководства СССР

Настойчивость

Упорно отстаивал интересы государства

Умение решать проблемы

Во время развала СССР, сумел сохранить разведку, отделив ее от КГБ

Трезвость мышления

Занимал здравомыслящую позицию

Аналитический склад ума

Крупный ученый, академик РАН СССР

Применение структурного подхода

Придумал так называемые – мозговые атаки

Умение стабилизировать ситуацию

Во время дефолта 1998 г. сумел ввести Россию из кризиса

Индивидуальные качества лидеров

Физические характеристики
Энергичность
Выносливость

Умственные способности
Рассудительность,
Решительность
Знания
Интеллект,
Когнитивная способность

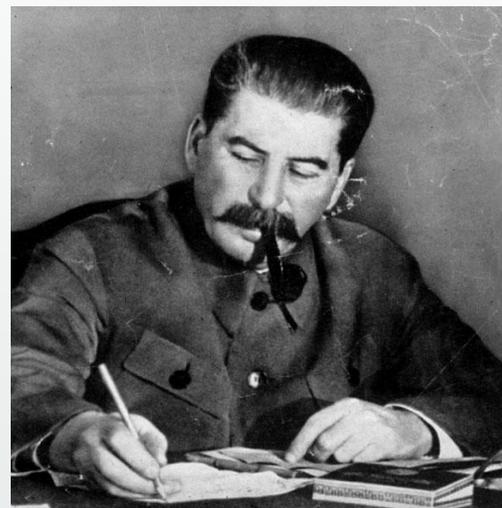
Особенности характера
Уверенность в себе
Честность и прямота
Энтузиазм
Желание руководить
Независимость

Социальные характеристики
Способность привлекать к сотрудничеству других людей
Умение работать в коллективе
Популярность, высокая репутация, способность привлекать к сотрудничеству других людей,
Тактичность, дипломатичность

Характеристики, связанные с участием в процессе труда
Стремление к достижению цели, к превосходству
Готовность к принятию ответственности
Добросовестность при достижении цели
Способность работать невзирая на трудности, упорство

Социальные предпосылки
Мобильность
Образование

Лидеры изменений



Качества лидеров изменений

- Они обладают видением.
- Их видение становится центром всего, что они делают.
- Они умеют убеждать.
- Они сплачивают ряды своих последователей.
- Они воплощают мечты в реальность.
- Они покоряют людей харизмой



Великие лидеры производят других лидеров (маршалы Наполеона)



Мишель
Ней



Жан Бернадот



Иоахим Мюрат



Жан
Ланн



Луи-Николя Даву



Андре
Массена

Эгоцентричные лидеры



- В наше время главы многих организаций значительно чаще оказываются в центре общественного внимания
- По мнению психоаналитика, антрополога и консультанта Майкла Маккоби, большинство лидеров склонны, такому свойству, которое Фрейд называл нарциссизмом.

Лидеры нарциссического толка

По мнению Маккоби, эта новоявленная тенденция одновременно **позитивна и деструктивна.**

- С одной стороны, эгоцентричные лидеры – настоящая находка для организаций
- С другой – самовлюбленные руководители способны завести организацию в тупик



Примеры лидеры нарциссического толка



«Он создал себя сам и боготворит своего создателя» – Джон Брайт о Бенджамине Дизраэли (42-й премьер-министр Великобритании)

Эффективные эгоцентрики

- Это одаренные люди и изобретательные стратеги
- Хотят изменить мир и оставить после себя плоды своего труда.
- Люди обращаются к таким эгоцентрикам во времена великих перемен
- Личное обаяние и способность вызывать энтузиазм у аудитории
- Они обладают мужеством довести до конца масштабные преобразования.



Франклин Д. Рузвельт

Пример эгоцентрика



Отрывок из книги Ш. де Голля «На острие шпаги»

- «Люди, в сущности, могут обойтись без управления не больше, чем без еды, питья и сна. Эти политические животные нуждаются в организации, то есть в порядке и вождях».
- «Невозможно представить себе человека действия без большой дозы эгоизма, высокомерия, жесткости, коварства.»
- Лидер должен целить высоко, видеть масштабно, мыслить широко, выделяясь таким образом из общей массы, которая барахтается в узких рамках.

Жозе Моуринью (The Special One)



- «Пожалуйста, не подумайте, что я заносчив, но я выиграл Лигу чемпионов и считаю себя **особенным**»
- «Я не лучший тренер в мире, но не думаю, что кто-то лучше меня»
- «Когда я хочу услышать умного человека - Я начинаю говорить»

Недостатки эгоцентричного лидера

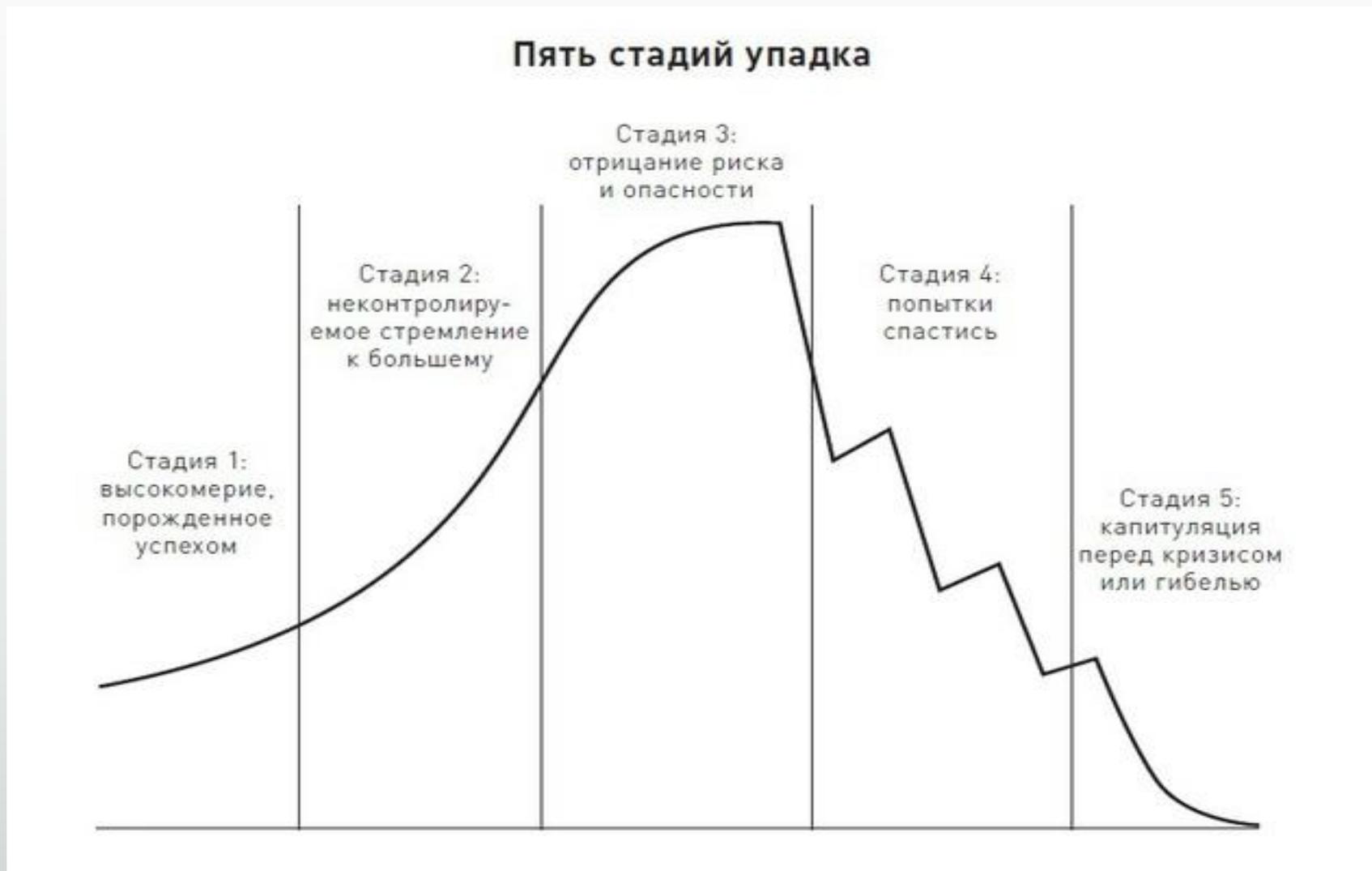
- Болезненная реакция на критику
- Нежелание слушать
- Нехватка чуткости
- Неприязнь к обучению
- Жажда соперничества



Харизма лидера может разрушить и бизнес, и политическую партию, и страну

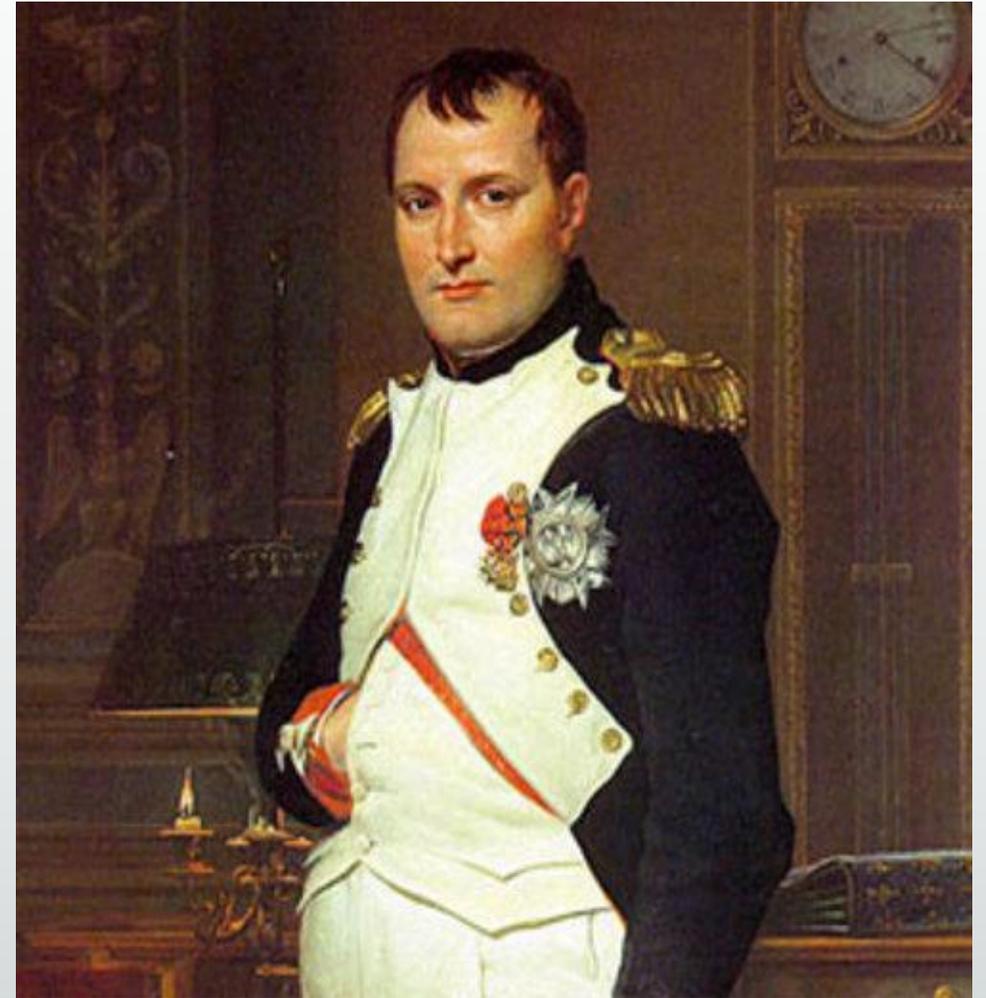


- Автор бизнес-бестселлеров, исследователь менеджмента Джим Коллинз выделил несколько стадий упадка великих компаний



Звездный час или время распада лидера

- В беспокойные времена для нарциссических личностей – это возможность.
- Однако в спокойных условиях даже самые блестящие эгоцентрики будут не на своем месте





Динамика организационного поведения

Наметша Асхат Сержен-улы, к.э.н.

Менеджеры должны знать принципы организационного поведения

- Установки
- Личностные характеристики
- Восприятие
- Обучение
- Стресс менеджмент

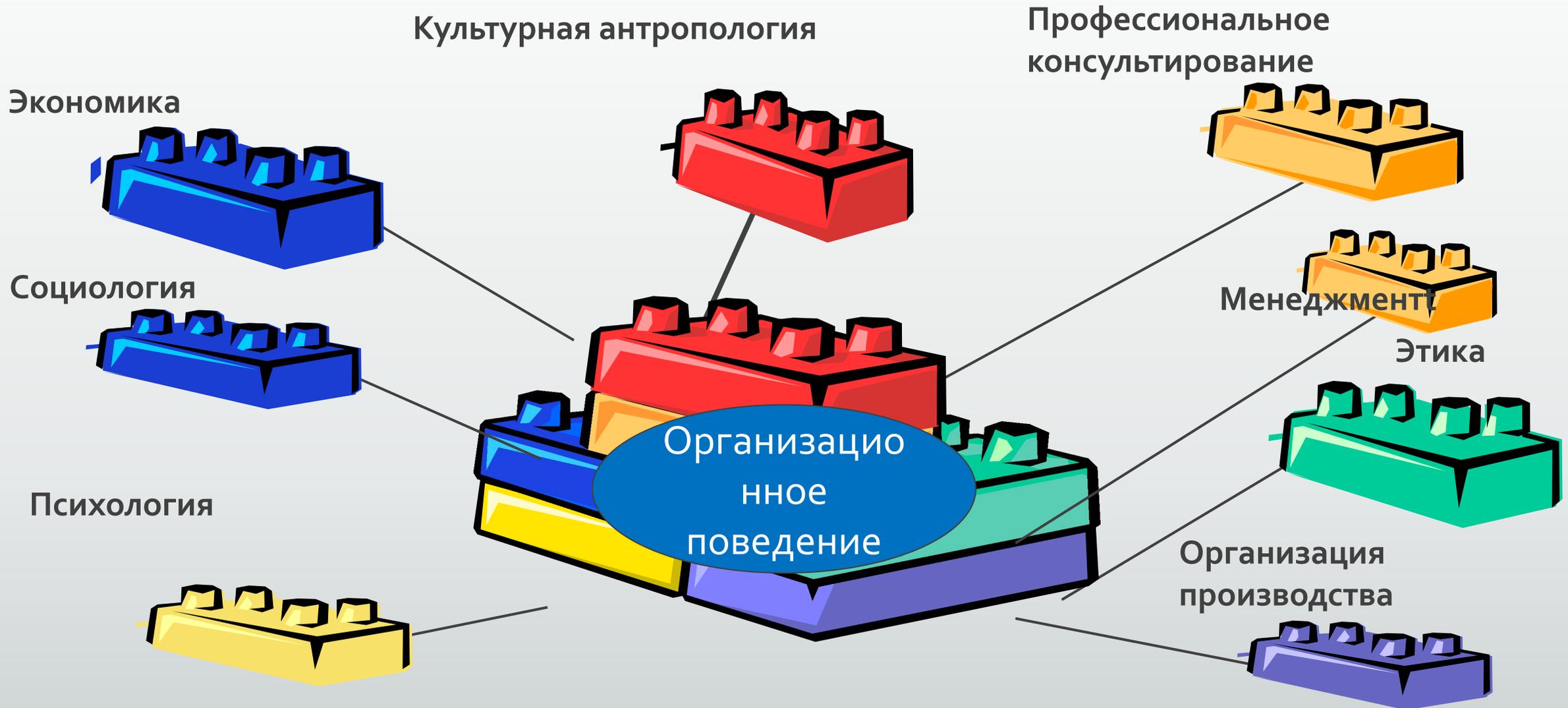


Организационное поведение

- **Организационное поведение** – это междисциплинарная область знаний, связанная с изучением человеческих установок, поведения и трудовой деятельности в организациях



Организационное поведение объединяет в себе концепции разных дисциплин



Скрытая природа организации



Организационное гражданства

- Рабочее поведение, выходящее за рамки должностных требований и обеспечивающее достижение успеха всей организации
 - Помощь коллегам по работе и клиентам
 - Сверхурочные работы
 - Поиск путей совершенствования продукции и процедур

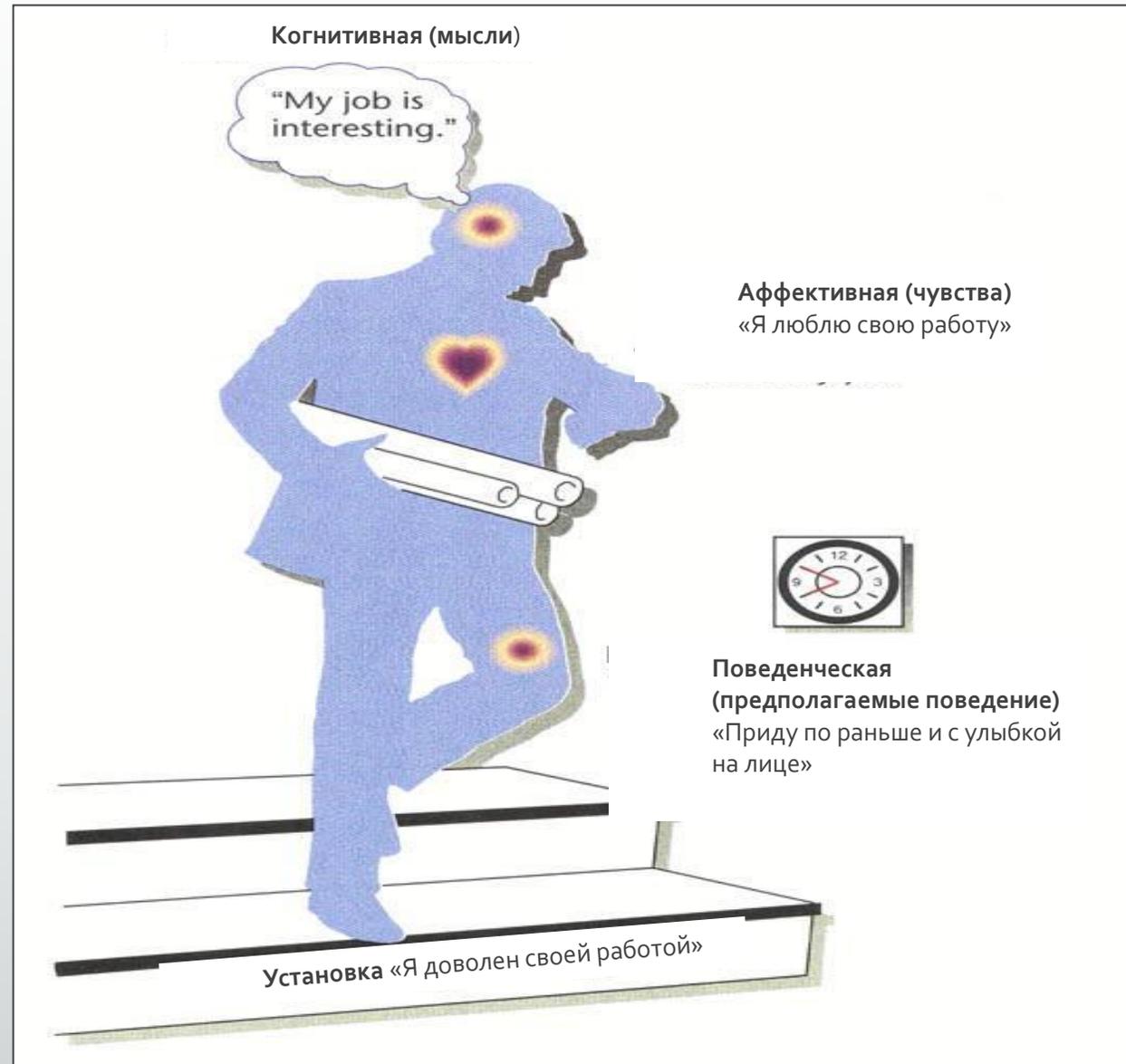


Установки

- Нам приходилось слышать выражение «вбил себе в голову»
- Установка – это устойчивая оценка (положительная и отрицательная), предопределяющая направленность действий индивида
- От установок зависит, как
 - Люди воспринимают рабочую среду
 - Взаимодействуют между собой
 - Ведут себя на рабочем месте



Компоненты установок



Тип личности (Personality)



Тип личности (personality) – это относительно устойчивый набор психологических характеристик, отличающий одного индивида от другого.

Между психологами тянется долголетний спор, получивший название?

Естественность



Воспитание



«Большая пятерка»: основные личностные характеристики

Гармоничность в отношениях

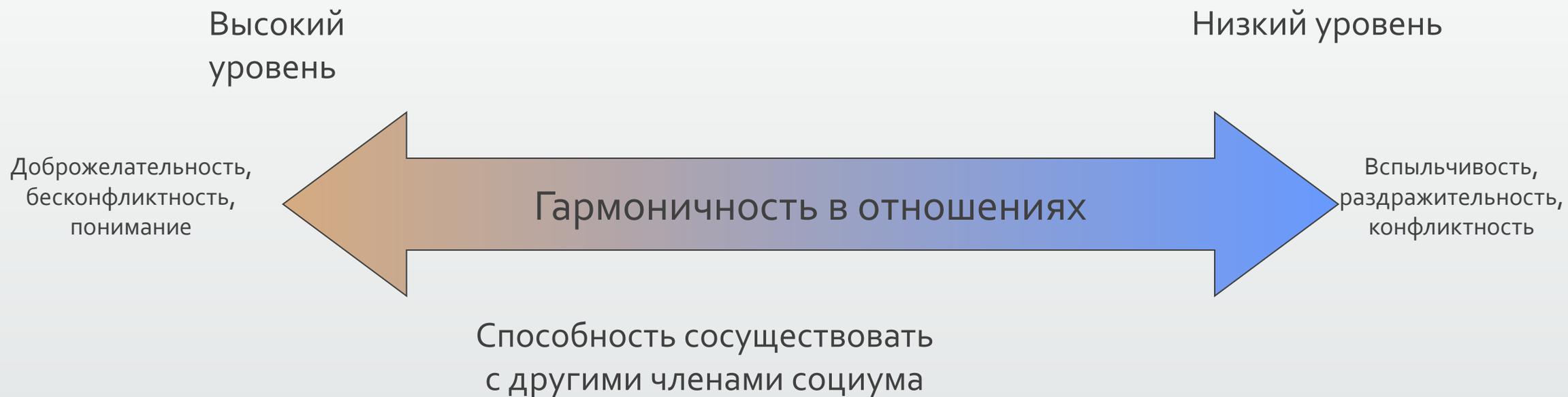
Добросовестность

Эмоциональная устойчивость

Экстраверсия

Открытость

Гармоничность в отношениях

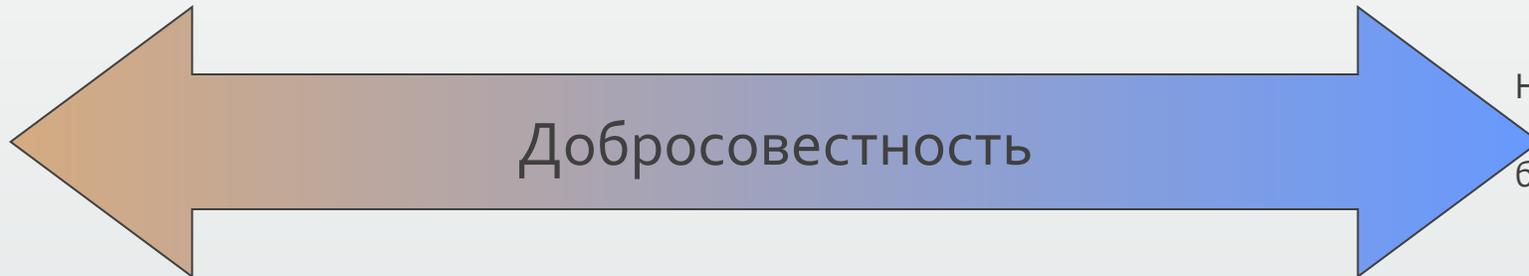


Добросовестность

Высокий
уровень

Низкий уровень

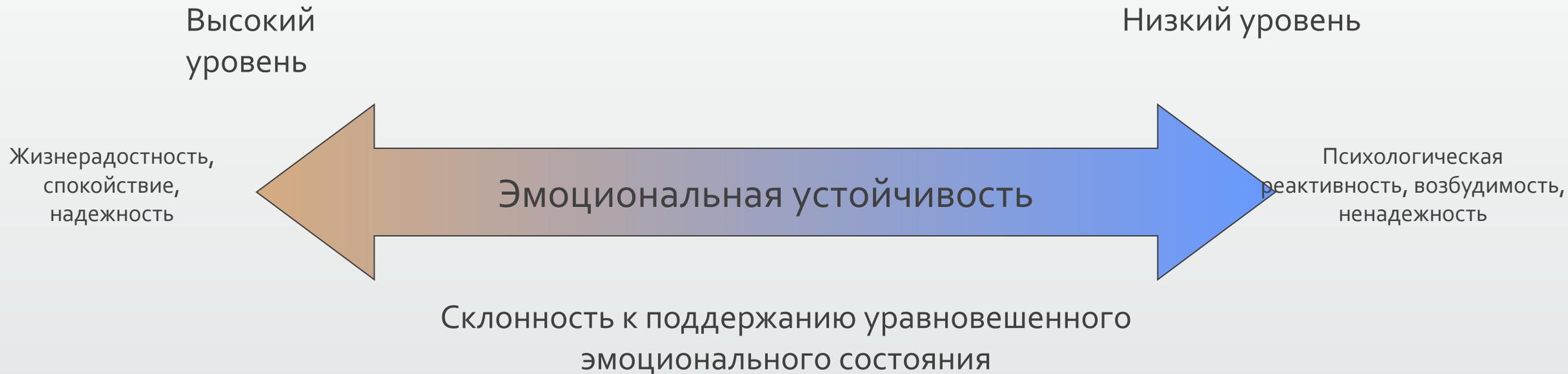
Организованность,
самодисциплина,
систематичность



Неорганизованность,
небрежность,
безответственность

Стремление действовать
дисциплинированно и скрупулезно

Эмоциональная устойчивость



Экстраверсия

Высокий
уровень

Низкий уровень

Общительность,
разговорчивость, уверенность в
себе

Экстраверсия

Необщительность,
склонность к уединению,
интровертность

Уровень комфортности индивида
в его взаимоотношениях
с внешней средой

Открытость

Высокий
уровень

Низкий уровень

Готовность изменить убеждения,
представления и установки.

Невосприимчивость к новым
идеям и переменам

Открытость

Степень категоричности
убеждений индивида
и разнообразие его интересов

Другие личностные характеристики работников компаний

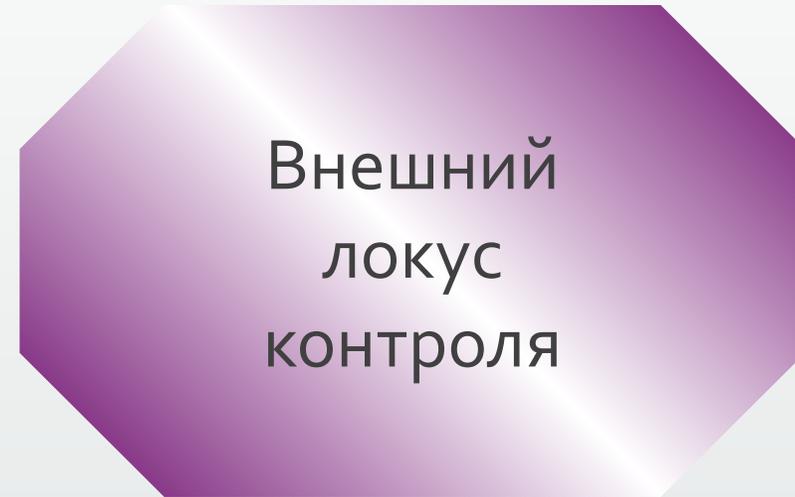
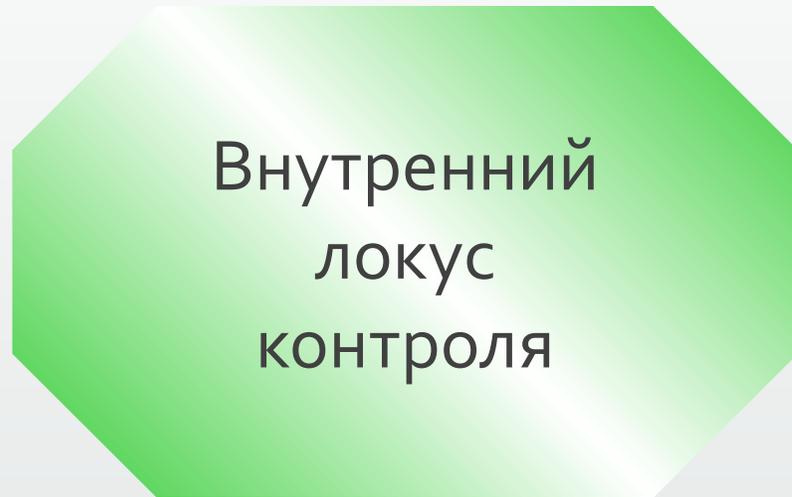
Локус контроля

Авторитарность

Уверенность
в своих силах

Самооценка

Локус контроля (locus of control)



Говорят, что индивиду свойствен **внутренний локус контроля**, если он считает, что человек сам контролирует все, что происходит в его жизни.

Говорят, что индивид имеет **внешний локус контроля**, если он считает, что все события в его жизни происходят под влиянием факторов, неподвластных контролю с его стороны.

Установки, связанные с работой



- **Две важные установки влияют на высокую производительность работы**
 - Удовлетворение от работы
 - Преданность организации

Руководители используют удовлетворение от работы в качестве инструмента поддержания на высоком уровне мотивации и энтузиазма

Конфликты установок

- **Когнитивный диссонанс** = психологический дискомфорт, возникающей у индивида при осознании несоответствия между своими установками и своим поведением
 - Теория разработана в 1950-х гг. социопсихологом Леоном Фестингером
 - Она гласит, что люди хотят действовать сообразно своим установкам
 - Корректирующие действия для уменьшения диссонанса и достижения баланса



Восприятия (Перцепция)

- Это когнитивный процесс осознания того, что происходит вокруг нас, посредством
 - Отбора
 - Организации
 - Интерпретации информации из внешнего окружения



Восприятие

Процесс восприятия: (3 шага)

- 1 наблюдение информации с помощью органов чувств
- 2 «Сканирование» и отбор информации для обработки
- 3 Организация отобранной информации в структуры для интерпретации и ответной реакции

Селективность восприятия: Это фильтрация и отбор различных объектов и раздражителей, на которые может быть обращено внимание индивида

- **Первичность** (впервые впечатление)
- **Новизна** (последние впечатления)

Искажения восприятия: Ошибки восприятия, возникающие из-за неточностей в любой части процесса восприятия

Типы ошибок:

- **Стереотипирование**
- **Эффект гало (нимба)**
- **Проецирование**

Искажения восприятия

Stereotyping

- Это стремление отнести индивида к какой-то группе или широкой категории, а затем приписывать этому индивиду обобщенные качества, типичные для данной группе
- (например: человек инвалидной кресле могут посчитать нетрудоспособным)



Искажения восприятия

Halo Effect

- Появляется в тех случаях, когда у того, кто воспринимает человека или ситуацию, складывается общее впечатление, базирующееся на какой-то одной характеристике, положительной или отрицательной



Искажения восприятия

Projection

- Стремление видеть качества собственной личности в других людях



Искажения восприятия

Перцепционная
оборона

- Стремление защитить себя от идей, объектов или людей, которые воспринимаются как угроза

Восприятие – что вы видите?



Old woman or young woman?



A knight on a horse?