Topic 4 Leadership

Лидер начинается с большой и амбициозной цели

Лидерство – оказание **влияния** на людей таким образом, чтобы они **достигали результатов** демонстрируя при этом **стандарты и качество** работы **выше** своего обычного уровня и делали это с **желанием**

* Влияние
* Желание

Лидерство – наличие последователей. Начинается с первого последователя

Лидерство = Видение x Вдохновение x Энергия

**Признаки/симптомы лидера**

- наличие последователей

- высокий уровень качества

- наличие необходимых ресурсов

- наличие красивых решений (great solution)

- высокая скорость реагирования на изменения

**2 типа лидерства:**

- формальное – процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности

- несет ответственность

- есть право оказывать влияние на людей

- Неформальное – влияние возможностями, скиллами и другими ресурсами

**Разница между менеджером и лидером**

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер | Лидер |
| - работает в системе | - работает над системой (как ее улучшить) |
| - Реагирует на изменения | - инициирует изменения |
| - Ставит цели и задачи | - вдохновляет на достижение целей и задач |
| - использует полномочия | - завоевывает доверие людей |

**Качества присущие лидерам**

- амбиции (желание большего)

- уверенность в себе

- ответственность

- готовность к риску

- активная жизненная позиция (берет/требует)

- инициативность

- высокая внутренняя мотивация

- настойчивость

- умение убеждать

- умение притягивать людей (харизма/обаяние)

**Интроверт как лидер**

Руководитель 5-го уровня

- скромность

- воля

Честолюбивы, желая достижения компанией успехов

Создать модель бизнеса, которая будет продолжать развиваться и существовать

**Типы и стили лидерства**

4 типа лидера по PAEI:

**Producer | Производитель** – роль которая отвечает за настойчивое воплощение поставленных ролей в жизнь

**Administrator | Администратор** – человек которому удается организовывать процесс и системы

**Entrepreneur | Предприниматель** – роль, отвечающая за наличие красивых решений

**Integrator | Интегратор** – роль, которая воплощает умение сплачивать людей вокруг каких-то общих целей



**Типы лидеров:**

- Entrepreneur

- Evangelist

- Politician

- Strategist

- Change Agent

- Field Marshal

- Surgeon

**1. Entrepreneur | Предприниматель**

Самый распространенный.

*Leadership Type:* Driving expansion of new venture

*Vision:* The guest

*Inspiration via:* adventurous spirit

*Momentum through:* Improvisation, reallocation of scarce resources

Предлагает идеи, рассматривает возможности. Авантюрный склад характера

**2. Evangelist | Евангелист**

*Leadership Type:* Refashioning values/culture

*Vision:* Enshrining dogma, “10 Commandments”

*Inspiration via:* Missionary zeal

*Momentum through:* Role modeling, behavior, precendent

Черпает энергию из собственной веры, системы ценностей, мировоззрения, **опыта**

Вовлекает людей в сформированную культуру

**3. Politician | Политик**

*Leadership Type:* Uniting rival fractions

*Vision:* Balance of power

*Inspiration via:* Wise judgement

*Momentum through:* Reckoning of power, quid-pro-quo rewards

Востребован в большой компании. Находит способ предложить конкурирующим группировкам некий баланс интересов (часто воздействуя через полномочия)

В отличии от евангелиста, действует через баланс интересов а не систему ценностей

**4. Strategist | Стратег**

*Leadership Type:* Driving strategic initiatives

*Vision:* Collective foresight, new industry structure

*Inspiration via:* Compelling logic

*Momentum through:* Key performance measures, acquisition, disposal

Формулирует новое видение, новые стратегические цели а также умеет объяснить

**5. Change Agent | Агент изменений**

*Leadership Type:* Driving operational initiatives

*Vision:* Streamlining, leanness, order from chaos

*Inspiration via:* Challenge to reinvent

*Momentum through:* Project milestones, external measures (service levels)

Опирается не на будующее а на настоящее. Пытается улучшить основываясь на недостатках

**6. Field Marshal | Фельдмаршал**

*Leadership Type:* Responding to crisis

*Vision:* Victory, enemy, war and priorities

*Inspiration via:* Call to battle

*Momentum through:* Speed, medals of honour

Востребован в моменты кризиса и конкуренции. Вдохновляет на победы

**7. Surgeon | Хирург**

*Leadership Type:* Retrenching

*Vision:* Smaller but stronger and more nimble

*Inspiration via:* salvation by our own hands

*Momentum through:* Performance against targets

Антикризисный управляющий, помогает выжить

**Стили лидерства**

**1. Commanding | Coercive| Авторитарный**

- do as I said

- четкое требование повиновения

- актуален в жестких условиях

**2. Authoritative | Visionary | Авторитетный**

- follow me

- базируется на опыте и экспертизе

**3. Affiliative | Товарищеский**

- people come first

- Проявляется в эмоциональном интеллекте

- в умении чувствовать людей

- выстраивать отношения

- сплачивать

**4. Democratic | Демократичный**

- what do you think

- Серьезное вовлечение сотрудников в принятие управленческих решений

- партнерство, активный диалог

**5. Pacesetting | Образцовый**

- Do as I do now

- задает высокую планку

- подчиненным необходимо каждый день доказывать они соответствуют

**6. Coaching | Обучающий**

- try this

- направляем команду

- помочь прийти к таким же выводам что и я

**Влияние лидера**

Инструменты

- убеждение

- вовлечение

- воодушевление

Объединение вокруг

1. **Цели** – конечного результата кот должны достичь к заданному сроку
2. **Идеи** – отличается от цели необязательностью срока (более долгосрочный инструмент)
3. **Ценности (Values)** – определяется либо лидером либо компанией / средой
4. **Продукта** – люди могут быть преданы не только компании, но и продукту (или технологии)
5. **Личности** – сплачивание вокруг личности

Объединение против

1. Общего врага – конкретный: назвать, показать, четко определить
2. Угрозы безопасности (security danger)

Сплачивать **против** легче чем сплачивать **вокруг**

Лидер не просто определяет цель но объясняет смысл (essence) результата

=> может **объяснить** (или помочь **понять**) каждому последователю почему это важно **для него**

=> потому что нельзя объединить людей вокруг общей (не **персональной**) цели

**Поиск последователей**

- либо найти

- либо создать

**Помогает воодушевлять:**

- Эмоции

- Юмор

- Факты и цифры (добавляет вес, повышает доверие)

- картинки и символы

- обращение к личному опыту, историям

- Выгоды и/или угрозы

- Образы и метафоры

- Вопрос-ответ

- Искренность

**Поддержание вовлеченности**

1. Помогать чувствовать собственное авторство
2. Регулировать сложность задач
   1. В отличии от менеджера лидер учитывает для каждого сотрудника
      1. Способности
      2. Мотивацию
      3. Компетенцию
3. Реагировать на слабые сигналы (апатия, раздражительность, т.д.)
4. Делать паузу для восстановления
5. Напоминать о значении и смысле
   1. Напоминать почему это важно
      1. Во время официальных митингов
      2. Во время неформального общения
6. Обеспечивать позитивную обратную связь для важных для сотрудника людей (заказчика, коллег)
7. Визуализировать пройденный путь

**Ошибки лидера**

1. Отсутствие обратной связи
2. Отсутствие времени на команду (может ухудшать работу для привлечения результата)
3. Отстраненность от дел (злоупотребление доверием воспринимается как потеря интереса)
4. Излишняя дружелюбность
   1. Желание понравиться
   2. Нет личным просьбам
5. Неумение определять цели (SMART)
6. Подавать плохой пример
7. Избегание делегирования
8. Непонимание собственной роли

Все ошибки приводят к потере лидерства

Симптомы потери лидерства

1. Ложь (подчиненные лгут)
2. Открытое противостояние (сомнение в роли лидера)
3. Игнорирование (тихий саботаж)
4. Просьба о переводе в другую команду
5. Потеря интереса к работе
6. Разочарование

<http://smalltalks.ru/mozgopravka/1946-najdite-sebja-s-pomoschju-paeimodeli.html>

<http://www.diffen.com/difference/Effectiveness_vs_Efficiency>

<http://www.insightsquared.com/2013/08/effectiveness-vs-efficiency-whats-the-difference/>

<http://smallbusiness.chron.com/difference-between-efficiency-effectiveness-business-26009.html>