

Вести вперед...
Лидерство в будущем

Nick Obolensky



1
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

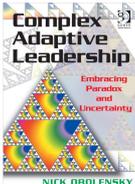
Кто?

Опыт:

- Майор кавалерии, офицер особых войск
- Опытный консультант по стратегии и изменениям
- Директор FTSE 100 компании с 12 000 сотрудниками и программой изменений для 45,000 сотрудников
- Профессор в международных бизнес-школах: LBS, INSEAD, EHL, Nyenrode
- Предприниматель
- Исследователь в :

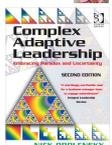
www.ComplexAdaptiveLeadership.com

Книги:



2
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Complex Adaptive Leadership – международное сообщество талантливых профессионалов.

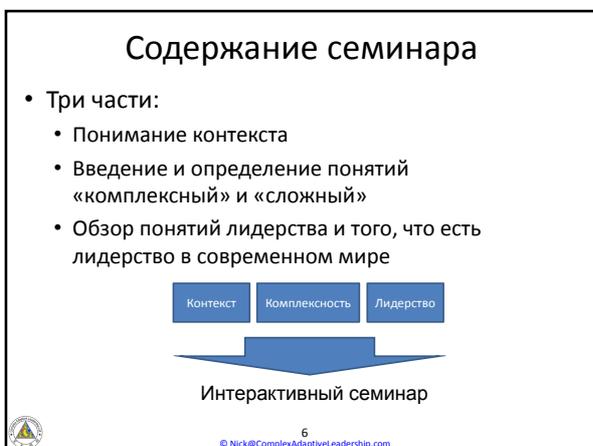


© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com











От командно-контролирующего руководства к современным подходам к лидерству

- Видение и харизма вместо власти и контроля, но тоже сильное
- Ответственное использование силы
- Создание приверженности, веры в тех, кто следует
- Знание того, как решать проблемы и формировать выигрышные стратегии
- Харизма и вызываемое восхищение – статус «суперзвезды»

↓

.....лидерство, которое нравится, является ли тем, что нам необходимо?

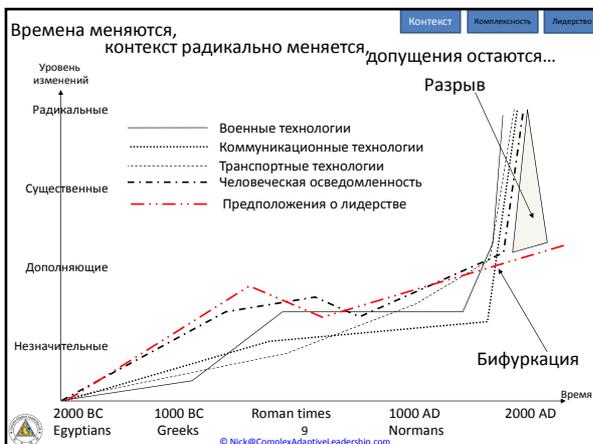
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Контекст Комплексность Лидерство

Что-то произошло...

- «Подчиненным необходимо бороться, чтобы следовать, а топ-менеджеры должны слушать, для того, чтобы руководить». The Boundary-less Organisation, Hirshburg et al (1992)
- «Харизматичный лидер, обладающий видением, абсолютно не востребован в компаниях, которые создают будущее, и, фактически, может быть вреден...» Built to Last, Collins and Porras (1997)
- «Осуществлять руководство от хорошего к великому не значит придумывать ответы... Это значит смиренно признать тот факт, что вы еще что-то не понимаете... и затем, задать правильные вопросы...» Good to Great, Collins (2001)
- «Чем больше силы ты даешь отдельным личностям в ситуации сложности и неопределенности, тем более вероятно, что неправильные решения будут приняты». Wisdom of Crowds, Surowiecki (2004)
- «Наука о сложности показывает, как типичный фокус на «героического» и харизматичного лидера приводит к недостатку инноваций в современных компаниях». Complexity and the Nexus of Leadership, Goldstein et al (2010)
- «Большинство считает, что лидер должен обладать видением, а остальные - что лидер должен решать проблемы. Я считаю, что понятие лидерства есть банкротство». Heifetz, NPR interview (2013)

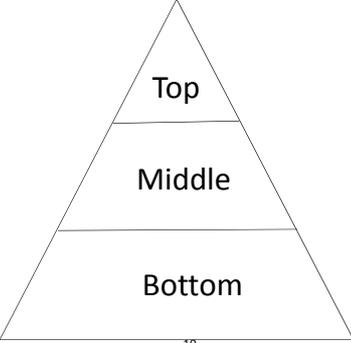
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com





КОНТЕКСТ Комплексность /Лидерство

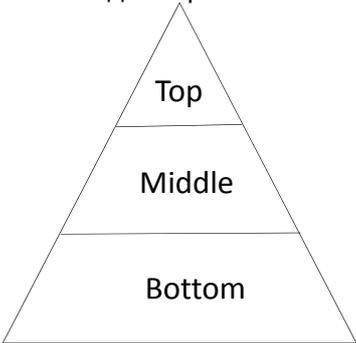
Не смотря на эти изменения, организационная иерархия не претерпела значительных изменений



10
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

КОНТЕКСТ Комплексность /Лидерство

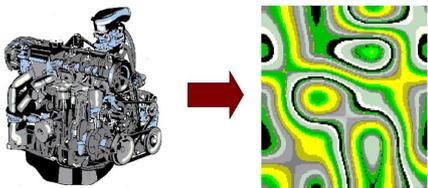
И где же решение...??



11
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

КОНТЕКСТ Комплексность /Лидерство

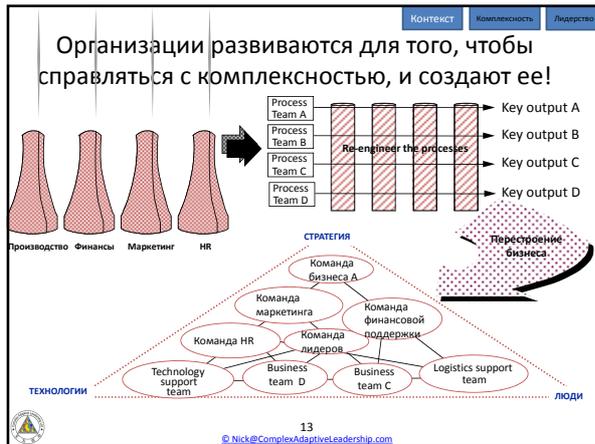
Как организации справляются?



Простые Комплексные

12
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com







КОНТЕКСТ | Комплексность | Лидерство

История такова.....

- Контекст, в котором существует лидерство меняется быстрее, чем предположения о том, что есть лидерство на самом деле
- Организации становятся комплексными для того, чтобы работать в комплексной среде – причины и следствия становятся размытыми
- Хорошие лидеры в топ-менеджменте нуждаются в лидерах среди рядовых сотрудников
- Действительно комплексные времена...

15
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com



Контекст | Комплексность | Лидерство

Модель Канайвина....

Harvard Business Review
 A Leader's Framework for Decision Making
 by David J. Snowden and Mary E. Boone

16
 © Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Контекст | Комплексность | Лидерство

Модель Канайвина v 2.0

Высокая предсказуемость
 Понятная взаимосвязь
 причины и следствия

Низкая предсказуемость
 Неоднозначность
 взаимосвязи причины и следствия

Простой
 Причина и следствие
 известны

Сложный
 Причина
 и следствие
 поддаются анализу

Комплексный
 Причина и следствие
 связаны

Хаотичный
 Причина
 и следствие
 неопределены

Детерминистический
 подход

Недетерминистический
 подход

17
 © Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Контекст | Комплексность | Лидерство

Комплексность

- Наука о сложности – новая наука. «21 век станет веком сложности» – Stephen Hawking
- Много определений, но сложность:
 - Подчиняется нескольким простым правилам
 - Большое количество взаимосвязей – причина и следствие размыты
 - Беспорядочность
- Много уроков вынесено из науки о сложности:
 - Фракталы
 - Поэтапные переходы
 - Эффект бабочки
 - Самоорганизация
- Исследование CEO компании IBM в 2010 – основные проблемы в управлении сложностью.

1. "Capitalizing on Complexity: Insights from the Chief Executive Officer Study." IBM, 2010
 (www.ibm.com/capitalizingoncomplexity).

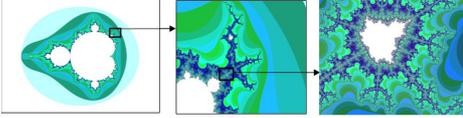
18
 © Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com



Контекст Копируемость Лидерство

Фракталы

- Комплексные паттерны получаются за счет повторений:

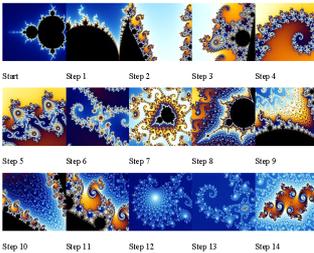
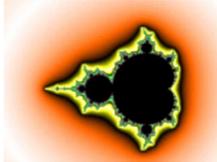


- Комплексные паттерны повторяются на разных уровнях
- Примеры: Снежинка, Брокколи
- Лидерство и культуру изменений можно представить как фрактал – культура идет сверху, от руководства
- Лидерство может быть изучено, как фракталы.....

19
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Контекст Копируемость Лидерство

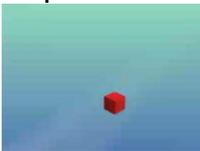
Формула Мандельброта

$$Z_{n+1} \cong Z_n^2 + C$$



© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Контекст Копируемость Лидерство

Несколько простых правил.....

Boidz

- разделение: двигаться, чтобы избежать соединения(скученности) птиц
- выравнивание: направляться к средней позиции среди местных птиц
- выстраивание связей: двигаться так, чтобы занять среднюю позицию (центр массы) среди местных птиц

Цель.....избежать хищников и сохранить численность

21
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com



Несколько точек зрения

Harvard Business Review

The Work of Leadership
by Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie

Learning to Live With Complexity

What is the real work of leaders? Providing all the right answers? No. It's asking all the right questions.

- Занять положение наблюдателя ("Get on the balcony")
- Понять паттерны и модель
- Разъединить то, что можете
- Оценить распределенность
- Пробовать разные подходы дисциплинированно ("Real options approach")

© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Неопределенность.....

Объект ЧТО?

Известный

Неизвестный

Согласовать КАК

Дисциплина

Гибкость

Процесс КАК

Неизвестный Известный

ЛОВУШКА СОДЕРЖАНИЯ

23

© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Для простого и сложного – простая динамика...

ЗНАТЬ, ЧТО ХОЧЕШЬ (plus what will it need)

ПЛАНИРОВАТЬ

ДЕЛАТЬ!

МОНИТОРИТЬ

ИЗМЕНИТЬ, ЧТО ТЫ ХОЧЕШЬ и АДАПТИРОВАТЬ

ИЗМЕНИТЬ, КАК ТЫ ДЕЛАЕШЬ и УЛУЧШИТЬ

24

© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com



Контекст Комплексность **Лидерство**

Сколько займет комплексное задание?

- Представьте, что вы находитесь на теннисном корте с 30 другими людьми, рандомно передвигающимися по площадке
- Каждый человек выбирает 2 других людей
- Идентифицировать или подавать знаки выбранным людям не разрешается никаким способом
- Каждый участник выбрал двоих «тайных» участников...
- Теперь участникам необходимо занять позицию в пространстве в равном расстоянии от двоих выбранных «тайных» участников

25
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Контекст Комплексность **Лидерство**

Как много времени это займет?



For video see: <http://www.youtube.com> "Who needs leaders?"
<http://www.youtube.com/watch?v=41QKeKQ2O3E>

26
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Контекст Комплексность **Лидерство**

Почему они смеялись?

- “Что могло бы произойти, если бы мы назначили одного из вас ответственным?”
- Удивительные выводы о лидерстве и комплексности.....

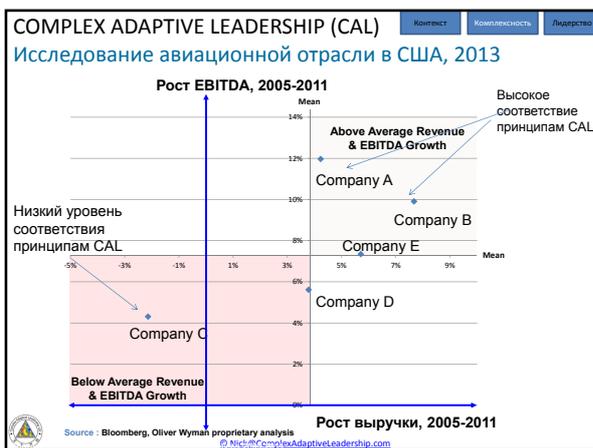


Чем с более комплексными вещами мы имеем дело, тем **МЕНЕЕ** «традиционное» лидерство необходимо!

27
© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

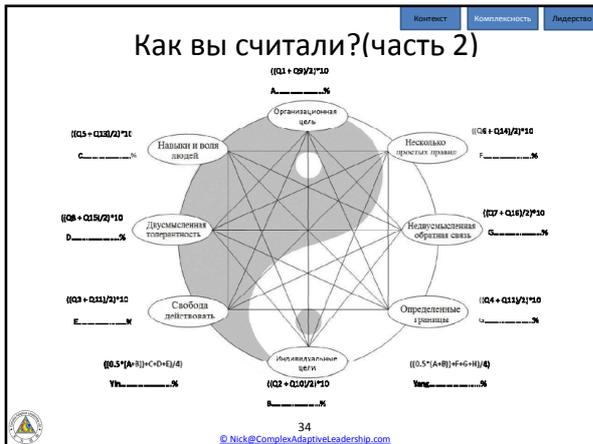




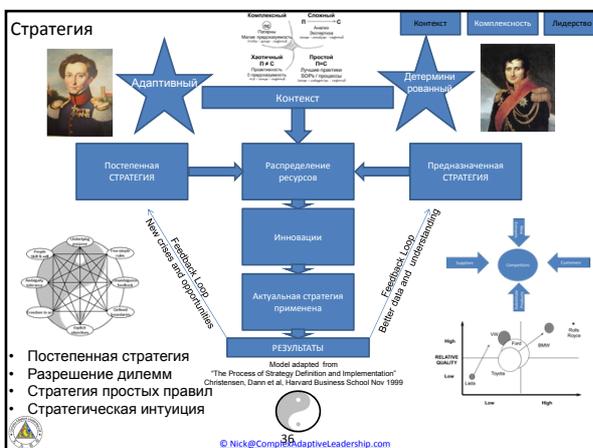














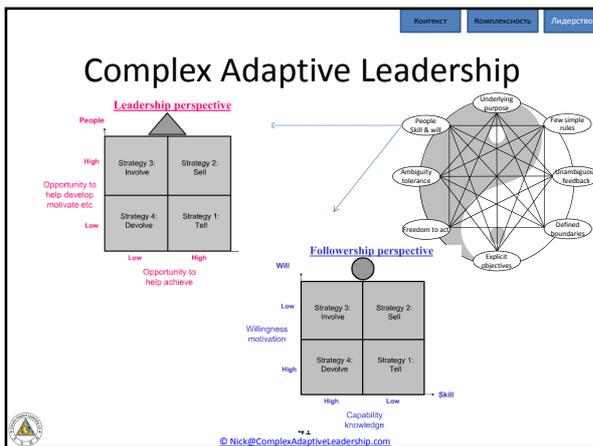




- Подводя итоги.....**
- Для того, чтобы подчеркнуть сложность, существуют простые правила
 - Люди могут выполнять сложные задания если руководствуются определенными и сбалансированными принципами
 - 4+4 принципы составляют модель для организаций для управления сложностью
 - Ключ к лидерству – быть адаптивным и знать, когда отпустить











Например, аттрактор точки...

е.г.
 "Я не вижу необходимости в изменениях"
Продавай «ПОЧЕМУ»
 "Хорошо – Я соглашусь на изменения, но что конкретно я должен делать?"
Говори «ЧТО»
 "Хорошо – Я знаю, что мы должны делать – как я могу это сделать?"
Вовлекай «Как»
 "Хорошо – я не уверен – давай сделаем это вместе!"
Отпускай действовать

43
 © Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Сложности для лидеров сегодня:

Люди	Высокая	Стратегия 3: Вовлекать Среднее: 7 Разброс 14 - 3	Стратегия 2: Продавать Среднее: 3.5 Разброс 7 to 0
	Низкая	Стратегия 4: Отпускать Среднее : 1.5 Разброс 5 to 0 30% респондентов отметили 0	Стратегия 1: Говорить Среднее : 4 Разброс 11 to 0

Идеальное значение в каждом квадранте – 4

© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Стратегия «Отпускать» может быть сильной...

合氣道

© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com



Лидеры предлагают своим последователям то, что они желают

Типы последователей

1. Ждут, когда им скажут, что делать
2. Спрашивают, что делать
3. Ищут согласия и рекомендации
4. Действуют и информируют сразу
5. Действуют и информируют как обычно Act and inform in a routine way

Переводите людей на пятый уровень!

Watch out for the Monty Python effect



© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Точка лидерства – отпускать и помогать самоорганизовываться не новая идея




....но наука о сложности и математический хаос объясняет ПОЧЕМУ и CAL объясняет КАК...

47

© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

Выводы

- Контекст меняется быстрее, чем подходы, которыми руководствуются лидеры
- Большинство организаций тратят время и возможности на «шарады»
- Наука о сложности показывает, как несколько простых правил существуют в сложности
- 8 принципов позволяют организации самоорганизоваться и адаптироваться
- Лидерство комплексно, но в основе лежат простые правила
- Отличное лидерство основано на 4х стратегиях:
 - Зависимость от контекста
 - Зависимость от навыков и возможностей людей
 - Смешение стратегий = аттрактор
- Лидер в современных условиях должен быть адаптивным, сбалансированным, ответственным, эффективным и предлагать возможности остальным руководить как сверху-вниз, так и снизу-вверх, ключ ко всему – понимание, когда и как отпустить

48

© Nick@ComplexAdaptiveLeadership.com

