

Фундаментальные смыслы и проклятая реальность.

Особая миссия: психолог в эпоху перемен

**Социально-психологические характеристики
лидера в кризисной ситуации**

Профессор Базаров Т.Ю.

Проклятая реальность или «злокозненные» (Wicked) проблемы?

- Вы не можете понять Z проблему, пока не предложите решения. Но каждое решение, которое предлагается, раскрывает новые аспекты проблемы
- Z- проблема плохо структурирована и содержит набор взаимосвязанных проблем и ограничений. По мнению Риттеля - нельзя понять проблему вне контекста, в котором она существует; нельзя вести осмысленный поиск информации не представляя себе концепции решения проблемы, нельзя сначала понять проблему, а уже потом ее решить.
- Каждую из этих проблем следует рассматривать как симптом другой проблемы.
- У Z-проблемы нет правил, по которым можно судить, что проблема решена. Поскольку нет четкого определения проблемы, то нет и четкого определения решения. Вы останавливаетесь тогда, когда решение является не наилучшим, а хотя бы удовлетворительным.
- Решения Z проблемы нельзя оценить как правильные или неправильные. Решение может быть просто «лучше», «хуже», «достаточно хорошо», или "не достаточно хорошо".

1. Rittel H.W.J., Webber M.M. Dilemmas in a general theory of planning. Institute of Urban & Regional Development, University of California, 1972. 64 с.
 2. Weber E.P., Khademian A.M. Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. // Public Administration Review. 2008. № 68. С. 334-349.
-

- Каждая Z проблема является новой и уникальной. Даже имея большой опыт решения Z проблем, по отношению к конкретной проблеме человек всегда остается новичком. «Повторение без повторения».
- Эти проблемы требуют изобретательного/творческого решения
- Каждое из реализованных решений порождает дополнительные проблемы
- Нет правил, позволяющих свести решение Z проблем к конечному числу операций
- Эти проблемы решаются усилиями группы
- Z проблемы предъявляют особые требования к лидеру и команде.
- Тоже можно сказать и о практикующем психологе. Особая миссия: психолог в эпоху перемен.

1. Buchanan R. Wicked Problems in Design Thinking. // Design Issues. 1992. № 8. С. 5-21.
2. Conklin E.J. Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems. Wiley, 2006. 242 с.
3. DeGrace P., Stahl L.H. Wicked problems, righteous solutions: a catalogue of modern software engineering paradigms. Yourdon Press, 1990. 278 с.

Top 10 skills

in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



Компетенции современного лидера

N	Компетенции
1	Кооперативность (ориентация на взаимодействие с другими, поддержку и взаимопомощь в группе)
2	Креативность (нестандартность, творчество)
3	Предусмотрительность (предвидение, конкретизация этапов достижения совместной цели, сценарирование будущего)
4	Динамичность мышления (скорость, переключаемость)
5	Организационное лидерство (умение превращать план в реальность через работу группы последователей)
6	Толерантность (минимум предубеждений, безоценочное восприятие различных точек зрения в группе)
7	Влиятельность (эмоциональная заразительность, умение устанавливать и поддерживать личный эмоциональный контакт)
8	Проблемная ориентация (видение противоречий, концентрация на том, что неверно в данный момент)
9	Проницательность (способность к пониманию людей и отношений)

Разновидности лидерства



Кто такой лидер сегодня?
Что он знает, умеет, чем владеет?

Лидер всегда являлся неким ферментом, который обозначает границу разных индивидуальных ситуаций.

Базаров Т.Ю., Шевченко Ю.С. Организационный лидер посткризисного периода.// Организационная психология [Электронный ресурс URL: http://orgpsyjournal.hse.ru](http://orgpsyjournal.hse.ru), 2014, том 4, № 3, с. 69-86.

Стили лидерства (Мастер групп)



Можем ли мы научить человека быть лидером?

★ Можем, при условии, что человек этого хочет. То есть, если он хочет, но не может - то можем. Если не может и не хочет, то нет.

★ Другими словами - мы можем помочь человеку научиться как стать лидером

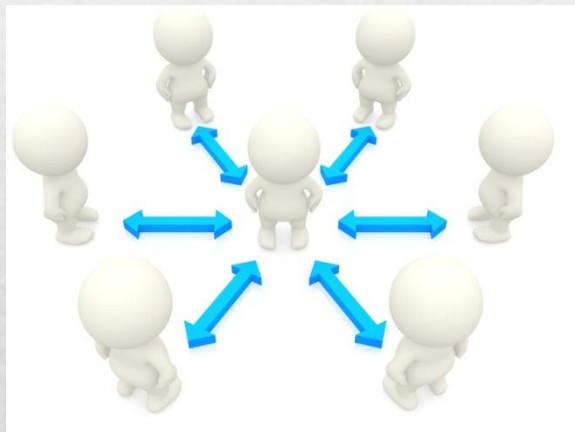
Если «ДА», то каким должно быть обучение?

- ★ Через участие в групповых проектах, имеющих реальную практическую значимость;
- ★ Через индивидуальную работу в формате коучинга, менторства;
- ★ Через создание оптимальной среды для возможности практического применения навыков и реализации идей (опытные площадки);
- ★ Через возможность личного контакта с людьми, являющимися Лидерами;
- ★ «То, как мы учим, и есть то, чему мы учим!».

Что способствует развитию лидерских качеств?

- ★ Встреча с ситуациями, где необходимо действовать в качестве лидера, в которых «нельзя не стать лидером»;
- ★ Вдохновители (люди, своим примером демонстрирующие Лидерские роли);
- ★ Вовлечение в деятельность.

В чем особенность ситуации?



Как адаптироваться?

Базаров Т.Ю., Шевченко Ю.С. Организационный лидер посткризисного периода. // Организационная психология, [Электронный ресурс URL: http://orgpsyjournal.hse.ru](http://orgpsyjournal.hse.ru), 2014, том 4, № 3, с. 69-86

Особенность современной ситуации

- **Погруженность во внешнюю социально-коммуникативную среду** (*коммуникации «24 часа», решения принимаются непосредственно в ходе общения*)
- **Виртуализация** (*постоянная интерпретация*)
- **Множественная идентичность** (*знание носит совместный характер, совместное творчество – основа современного менеджмента*)
- ...

- Актуализация образов

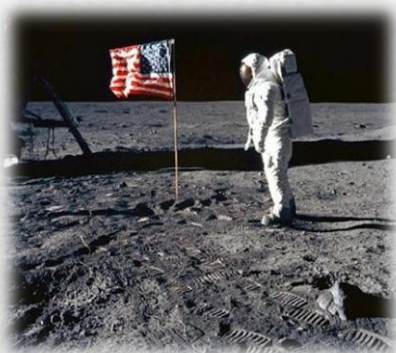
*«Золотое небо криком остро
взрежет стриж»*

- Активное предвосхищение

А.Белый

«Отсутствие мечты губит народ»

Д.Кеннеди



- Визуальное мышление



Воображение



❖ Интерес

«Интересоваться интересным»

С.С. Аверинцев



❖ Поиск слабых сигналов

❖ Расширение объема внимания



Внимание

❖ Самомотивация



❖ Самонастройка

❖ Принятие ответственности **Воля**



- Любознательность: стремление испытать, увидеть, узнать новое, готовность учиться и меняться, способность воспринимать критику.
- Проницательность: умение собирать и осмысливать информацию, которая открывает новые перспективы.
- Дар убеждения: умение взаимодействовать с людьми, эмоционально и логически убеждать их, доносить до них свои идеи.
- Целеустремленность: готовность браться за трудные задачи

<http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/a14222/>

Смещение фокуса на потенциал

1. *Акофф Р. и др. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007*
2. *Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. — М. : Юрайт, 2014.*
3. *Брабандер Л. Забытая сторона перемен. Как творческий подход изменяет реальность. - М.: Pretext, 2006.*
4. *Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.*
5. *Дафт Р. Уроки лидерства — М. : Эксмо, 2007*
6. *Майерс Д. Интуиция. Возможности и опасности — СПб. : Питер, 2013.*
7. *Сенге П. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. - М.: Олимп-Бизнес, 2004.*

Источники

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Тахир Базаров

**Социально-психологические
характеристики лидера в
кризисной ситуации**

tbazarov@mail.ru
<http://ipp.hse.ru/>

Санкт-Петербург, 5 июня 2016 года