**ТЕМА 3. ЛІДЕРСТВО, ЕТИКА ПЕРЕГОВОРІВ В БІЗНЕСІ**

**Лекційне заняття 5-6. (4 годин)**

Проблема лідерства викликала зацікавленість з древніх часів. Але систематизоване, цілеспрямоване вивчення лідерства почалося з Ф.Тейлора (початок 19 століття). Ранні дослідження ставили за мету виявити якості або особисті характеристики ефективних керівників. Згідно теорії "великих людей", кращі з керівників володіють певним набором загальних для усіх особистих якостей. Дослідженнями було доведено, що не існує такого набору особистих якостей, які є у всіх ефективних керівників, тому що ефективність керівництва має ситуаційний характер.

**Лідерство -**це здатність особи за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Сила і примушення при лідерстві часто замінюються спонуканням і натхненням. В результаті вплив ґрунтується на прийнятті людьми вимог лідера без прямого прояву влади.

**Основа лідерства -**специфічний тип відносин управління, або лідерський тип. Історично, цей тип виник набагато раніше відносин "начальник-підлеглий", який сформувався в період першої промислової революції. Більшість людей визнає, що лідерство ототожнюється зі зв'язаними з психікою людини відносин між лідером і його послідовниками.

Науковими дослідженнями визначено три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства:

**1. Харизматичний підхід**стверджує, що лідером може стати людина, яка має певний набір особистих якостей і здатна організувати інших до високопродуктивної праці.

Відношення до харизматичного лідера засновано на вірі до нього, шануванні, а діяльність людини - виконавця формується під впливом харизми лідера. Такими здібностями володіють небагато людей. Харизматичний лідер представляє втілення цінностей групи, які він ставить вище власних інтересів і здатний трансформувати власні цінності в загально групові інтереси.

Вченими здійснювалися непоодинокі спроби визначити розумові, фізичні та індивідуальні риси різних лідерів, але їм не вдалося сформувати певного набору якостей. Разом з тим було встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

**2. Ситуаційний підхід**визначає, що лідерами стають люди не тільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. Ця теорія показує, що в ефективному керівництві вирішальну роль можуть відігравати ситуаційні фактори, які включають потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, потреби, наявність інформації.

Дослідженнями Ф.Фідлера встановлено три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство: рівень посадових повноважень, структура задач, взаємовідносини між лідером і членами групи. В ситуаціях дуже сприятливих, або навпаки, вкрай несприятливих, лідер, орієнтований на задачу, досягає значно більших результатів, ніж лідер орієнтований на людей. При більш помірно сприятливих ситуаціях більш успішним є лідер, який орієнтується на людей.

**3. Синтетичний підхід**розглядає лідерство як процес організації між особових відносин в групі, а лідера - як суб'єкта управління цим процесом. Лідерство за цією теорією розглядається як сумісна групова діяльність.

Груповий розвиток визначається за різними ознаками:

* за змістом діяльності (лідер-натхненник, лідер-виконавець, одночасно лідер-натхненник і лідер-виконавець);
* за характером діяльності (універсальний, ситуаційний);
* за стилем лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний).
* Найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем.

**Стиль управління -**це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Стиль керівництва здійснює істотний вплив на ефективність діяльності колективу і організації в цілому. Конкретний стиль управління визначають фактори об'єктивного і суб'єктивного характеру: задачі, функції, розміри і структура колективу, індивідуальні якості, досвід керівника та ін. Стиль тісно зв'язаний з методами управління і опосередковується з індивідуальними особливостями менеджера.

Загальний стиль керівництва формується державною політикою і рівнем соціально-економічного розвитку країни. Індивідуальний стиль керівника формується на основі загального стилю із врахуванням його знань, досвіду, вмінь. Науковий стиль керівництва відзначає творчий характер, єдність теорії і практики, слова і діла, який має ідейні, професійно-організаторські та етико-психологічні риси.

До ідейних рис стилю керівництва відносять: переконаність в правильності обрання стратегії, непримиренність до недоліків, гласність, демократичність, бачення перспективи, уміння критикувати і виховувати підлеглих, боротьба з бюрократизмом, принциповість, вимогливість до себе і апарату управління, єдність слова і діла, об'єктивність, надання працюючим свободи дій, які дозволяють їм реалізувати їх професійні та інтелектуальні можливості.

Професійно-організаторські риси стилю управління включають ділові якості керівників і спеціалістів, основними з яких є наступні: уміння організовувати роботу апарата управління; науковий підхід до справи; діловитість і підприємливість; здатність вести організаційно-розпорядчу роботу; дисциплінованість, уміння контролювати; чітко визначати ціль діяльності апарату управління; правильно здійснювати розстановку кадрів; ефективно використовувати різні форми мотивації праці; впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу в організації. Необхідна професійна якість керівника - культура і структура мови, уміння виділити головне у обговорюваній проблемі та ін.

Існують авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління.

Авторитарний стиль управління полягає в тому, що керівник володіє достатньою владою, нав'язує свою волю підлеглим, одноособово вирішує всі питання і не враховує думок спеціалістів, використовуючи адміністративні методи впливу. Цьому стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, постійне втручання в дії керівників нижчого ступеня, нав'язування великої кількості правил, які жорстоко регламентує.

Співробітники відносяться до нав'язаних керівником рішень в основному байдуже або негативно, з радістю сприймають його помилки, знаходячи в них свою правоту. В результаті в організації створюється поганий морально-психологічний клімат, ґрунт для конфліктів. Авторитарний стиль краще застосовувати при керівництві простими видами діяльності, які орієнтуються на кількісні результати.

**Демократичний стиль управління**характеризується високим ступенем делегування повноважень, активною участю співпрацівників у прийнятті рішень, створенням привабливих умов для виконання службових обов'язків підлеглими, а при досягненні успіху винагороджує кращих. За таких умов лідер користується не тільки службовими, але і високим особистим авторитетом у підлеглих, в організації панує дух співробітництва. В організації відсутній жорсткий контроль за підлеглими, керівник більше турбується про організацію виробництва, керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості, старається навчити підлеглих вирішувати самостійно проблеми. Цей стиль управління краще застосовувати при керівництві складними видами діяльності, де на першому місці виступає якість.

**Ліберальний стиль управління**полягає в тому, що підлеглим надається велика самостійність в роботі та прийнятті рішень, а керівник дає лише загальні настанови та іноді контролює діяльність виконавців. Цей стиль властивий в основному науковим установам і має обмежене поширення. Керівник повністю покладається на підлеглих, дотримується позиції простого невтручання.

Американський дослідник Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва незмінно буде орієнтованим або на роботу, або на людину і запропонував 4 базових системи стиля лідерства:

**1. Експлуатаційно-авторитарний,**при якому керівником нав'язується підлеглим рішення, мотивація здійснюється за допомогою погроз, характеризується низьким рівнем розвитку комунікаційних процесів, а вся відповідальність покладається на вищій рівень управління.

**2. Доброзичливо-авторитарний,**характеризується тим, що керівництво приймає форму поблажливої опіки персоналу, мотивація здійснюється за допомогою винагород, недостатня комунікаційність і обмеженість групової дії, а відповідальність за результати роботи покладена на управлінський персонал.

**3. Консультативно-демократичний,**характеризується тим, що керівник проявляє неповну довіру до підлеглих, допускає обмін думками, персонал відчуває свою відповідальність, важливі рішення приймаються на вищому рівні управління, існують вертикальні і горизонтальні комунікативні зв'язки, а обсяг бригадної роботи характеризується середнім рівнем.

**4. Групова участь,**характеризується тим, що керівники повністю довіряють підлеглим, мотивація здійснюється за рахунок економічної винагороди, а персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за цілі організації.

Перелічені стилі лідерства не охоплюють всю їх різноманітність, які зустрічаються в практичній роботі. Діяльність керівника настільки різноманітна, що всяка спроба єдиної класифікації стилів лідерства не вдається.

Американські вчені Р.Блейк і Д.Мутон обґрунтували концепцію ефективного лідерства за двома критеріями: турбота про людей і турбота про виробництво. Концепція включає п'ять основних стилів керівництва і запропонована у вигляді управлінської "сітки", яка віддзеркалює дві основні сфери турботи менеджерів.

*Стиль управління визначається обома вищевказаними критеріями:*

Позиція 1.1 - зубожілий менеджмент, визначається мінімальною увагою до результатів виробництва і людини;

Позиція 1.9 - розважальний менеджмент або будинок відпочинку, характеризується низькою увагою до результатів виробництва, а головним є - добрі стосунки з підлеглими;

Позиція 5.5 - організаційне управління, характеризується рівновагою між потребами виробництва і потребами людей, але при цьому ніхто не використовує повністю свого потенціалу;

Позиція 9.1 - менеджмент задач або влада - підпорядкованість, характеризується високим рівнем турботи про виробництво і низьким рівнем турботи про людей, досягається високий виробничий результат, незважаючи на людські стосунки;

Позиція 9.9 - групове управління, менеджмент з високою ефективністю за рахунок взаємодії виробничих завдань і потреб людей, розуміння ними проблем при повній довірі до працюючих.

У психології та соціології лідерство визначається приблизно однаково, як певний вид соціального впливу в групі з метою досягнення загальних цілей. Відповідно, лідер — людина, яка має цей вплив.

У найпростішому форматі лідерство представлено в тваринному світі: в кожній зграї є вожак, який забезпечує їй безпеку і веде за собою. У людському світі все трохи складніше.

*Спробуємо виділити базові риси лідерства:*
здатність до прийняття відповідальних і складних рішень, готовність нести за них належну відповідальність;

* турбота про загальне благо і користь людей, а не про особисту вигоду;
* здатність вести за собою людей на абсолютно добровільних засадах;
* володіння харизмою і природною силою впливу;
* наявність довіри до лідера з боку групи та сильного авторитету;
* вміння визнавати помилки і бажання брати відповідальність за поразки на себе, шукати в цьому особисті прорахунки.

На перший погляд може здатися, що лідерство схоже з керівництвом. Частково так, але є вагомі відмінності. По-перше, лідер завжди визначається негласно і спонтанно, в той час як керівник призначається офіційно. По-друге, лідер — представник конкретної групи, який має з нею тісний зв'язок, а керівник в більшості випадків абстрагований від групи. По-третє, основне поле лідера — міжособистісні відносини, а керівника — формальні взаємини. Але в розпорядженні керівника набагато більше зовнішньої інформації, є можливість застосовувати законні санкції, тобто він — офіційна особа. Науковою мовою, керівник, що має такий сильний і результативний вплив на групу — формальний лідер, тобто його вплив обумовлений посадою, при цьому він впливає на «підлеглих». Неформальний же лідер — людина, котра має лідерство, незалежно від займаного місця в компанії. Характер його дії — соціальний, а направлена вона на «послідовників».

***Прийняття рішень в організаціях (Introduction to Decision Making in Organizations) \* відео 4 хв***

***Моделі прийняття рішень: Раціональні, обмежені та інтуїтивні (відео 9 хв)***

*Раціональне прийняття рішень* відноситься до логічного та систематичного процесу, який прагне прийняти оптимальне рішення. Існують різні моделі раціонального прийняття рішень, але вони зазвичай включають процес приблизно на зразок наступного. По-перше, особи, які приймають рішення , повинні чітко визначити проблему. Потім потрібно встановити критерії, які будуть найважливішими при прийнятті вашого рішення. Це часто передбачає зважування тих критеріїв, які ви придумуєте. Далі потрібно генерувати альтернативні варіанти вирішення проблеми. Після створення альтернатив ви оціните кожну альтернативу відповідно до критеріїв прийняття рішень, які ви встановили раніше. Тоді ви вибираєте найкращу альтернативу на основі вашого аналізу. Нарешті, ви оцінюєте результат прийнятого вами рішення. Візьмемо приклад покупки житла. Якби ви дотримувалися раціонального процесу прийняття рішень, ви б чітко визначили, чому вам потрібно купувати будинок в першу чергу. Тоді ви можете скласти список усіх відповідних критеріїв , які ви б оцінили в новому будинку. Такі речі, як розмір, розташування, ціна, стиль, чи є у нього великий двір, потенційні можливості перепродажу, сусіди та потенційно багато інших характеристик, які її можуть хвилювати. Ви хочете надати вагу важливості кожного критерію у списку. Потім ви вийдете і подивитеся на потенційні будинки для покупки та проведете дослідження, щоб побачити, наскільки добре кожен потенційний будинок відповідає вашим критеріям. Ви також можете розглянути інші альтернативи, такі як оренда або проживання у вашому автомобілі, тому що ви хочете переконатися, що ви ретельно вивчаєте різні альтернативи. Після того, як ви відвідаєте кожен можливий будинок, ви будете використовувати критерії, які ви розробили, щоб оцінити кожен будинок. Тоді після вашого вичерпного пошуку та ретельного аналізу ви будете готові вибрати ідеальний будинок. Тепер, добре, для досягнення оптимального результату налаштований раціональний процес прийняття рішень, за раціональною моделлю є деякі припущення, про які ми повинні знати, оскільки в деяких випадках вони можуть бути нереалістичними. Наприклад, модель раціонального прийняття рішень передбачає, що цілі чіткі і що особи, які приймають рішення, мають чіткі переваги та цінності. Ця модель також передбачає, що ми можемо точно встановити та зважити критерії, які ми будемо використовувати для оцінки різних альтернатив.

Раціональна модель не накладає жодних обмежень на здатність збирати та обробляти відповідну інформацію. Щоб рішення було справді раціональним, вам доведеться знати всі доступні варіанти та мати вичерпну фактичну інформацію для вибору серед цих альтернатив. Нарешті, ця модель передбачає, що після проходження цього процесу ви в кінцевому підсумку виберете альтернативу, яка дає вам найбільшу виплату відповідно до вашого аналізу, а не з якоїсь іншої причини. Теоретично, раціональна модель прийняття рішень, вона має великий сенс. Правда полягає в тому, що для багатьох важливих рішень більшість із нас намагаються бути раціональними у прийнятті рішень.

Але також так, що на практиці багато припущень раціональної моделі прийняття рішень вони починають руйнуватися. Це було спостереження Герберта Саймона, відомого організаційного вченого, який припустив, що хоча більшість менеджерів є навмисно раціональними, вони також мають когнітивні та інформаційні обмеження, які ускладнюють справді раціональне прийняття рішень у багатьох випадках. Він описав процес прийняття рішень, який використовує більшість менеджерів, як гранично раціональний. У надзвичайно раціональному процесі прийняття рішень менеджери не обов'язково намагаються оптимізувати кожне рішення. Натомість менеджери часто займаються тим, що називається задоволенням. Це просто означає, що ми часто в порядку з рішенням, яке є досить хорошим. Навіть якщо це означає, що існує ймовірність того , що краще рішення все ще існує. Це тому, що збирати інформацію дорого, і ми часто не маємо часу чи можливості вивчити всі можливі рішення.

Саймон та його колеги побудували на цих ідеях, щоб створити те, що було названо моделлю прийняття рішень Карнегі. Ця модель прийняття рішень визнає, що рішення в організаціях часто приймаються групами людей, а не лише окремими особами. Він також визнає, що організаційні цілі іноді можуть бути неоднозначними і навіть суперечливими. Прийняття рішень стає політичним процесом, коли менеджери утворюють коаліції або союзи з іншими менеджерами. Потім переслідуйте те, що вони вважають відповідними цілями для організації, і визначайте проблеми, які потрібно виправити.

Підводячи підсумок, модель прийняття рішень Карнегі визнає, що менеджери мають справу з великою невизначеністю під час прийняття рішень, оскільки інформація обмежена, а менеджери обмежені у своїй здатності збирати та обробляти всю відповідну інформацію. Він також визнає, що існує потенційний конфлікт, який виникає через відмінності в цілах , цінностях та досвіді в організації.

Через цю невизначеність та потенційний конфлікт утворюються коаліції, які працюють над виявленням та визначенням пріоритетів проблем та цілей в організації. Ці коаліції працюють над тим, щоб створити підтримку всередині організації щодо питань, які коаліція піднімає під час пошуку рішень, а не залучаються до вичерпного пошуку всіх доступних рішень. Менеджери зазвичай займаються обмеженим пошуком, а потім задоволені своїм рішенням, тобто вони приймають перше прийнятне рішення, а не оптимальне. Якщо ми повернемося до нашого прикладу покупки будинку, якщо ви купуєте будинок, ви можете спочатку обговорити зі своїм чоловіком та дітьми, чи дійсно вам потрібно купувати новий будинок. Потім ви можете обговорити та домовитися про відповідні критерії, які ви вважаєте важливими в новому будинку. Деякі члени сім'ї можуть лобіювати басейн. Інші можуть захотіти бути поруч з роботою, а інші можуть бути стурбовані друзями по сусідству. Деякі члени сім'ї можуть створювати союзи або намагатися використовувати свою владу для лобіювання певних критеріїв, щоб цінуватися більш високо. Коли ви починаєте процес пошуку будинку, ви можете виділити обмежений проміжок часу, скажімо, два тижні, щоб вивчити різні можливості. Щоразу, коли ви натрапили на будинок, в якому відчували себе досить добре і який відповідав багатьом вашим критеріям, ви йдете вперед і робите пропозицію. Тепер, коли ви порівнюєте раціональну та обмежено раціональну моделі, ви помітите, що раціональна модель прийняття рішень узгоджується з тим, що ви очікуєте, переглядаючи організацію з раціональної системи. Модель обмежено раціонального прийняття рішень, яка більше відповідає тому, що ви очікуєте від природного системного погляду на організацію. Тепер обидві ці моделі, які ми обговорювали, вони пропонують навмисний процес прийняття рішень , який вимагає певного часу та зусиль. Але є ще один тип прийняття рішень, який ми назвемо інтуїтивним прийняттям рішень.

У своїй популярній книзі «Мислення, швидко і повільно» лауреат Нобелівської премії економіст Деніел Канеман окреслює два різні типи мислення, які ми схильні використовувати, які він називає системою 1 і Системою 2 мислення. Тепер мислення Системи 2 є більш повільним, більш напруженим та навмисним свідомим типом мислення.

Система 1 - це швидке мислення. Це автоматично і значною мірою несвідомо. Система 1 мислення узгоджується з ідеєю інтуїтивного прийняття рішень.

Що ми маємо на увазі під інтуїцією? Ну, ви коли-небудь приймали рішення, кажучи: я просто збираюся довіряти своєму чуттю щодо цього, якщо так, то ви брали участь у інтуїтивному прийнятті рішень. Інтуїція - це те, що дозволяє нам приймати рішення без необхідності свідомих аналітичних міркувань. Коли ми використовуємо інтуїцію, ми робимо швидкі судження щодо проблеми на основі власних моделей досвіду. Якщо ми повернемося до нашого прикладу покупки будинку, використання інтуїтивного процесу прийняття рішень відбудеться, якщо ви зайдете в будинок, і вам просто здавалося, що це правильний будинок для вас і вашої родини, тому ви пішли вперед і зробили пропозицію. Тепер інтуїтивні процеси прийняття рішень насправді можуть бути досить корисними за правильних обставин. Наприклад, коли хтось володіє глибоким досвідом у певному питанні, то інтуїтивне прийняття рішень може бути дуже корисним. Коли проблема неструктурована і не має чітких правил прийняття рішень, або коли вони не є очевидними об'єктивними критеріями, тоді інтуїтивне прийняття рішень має більше сенсу.

Нарешті, інтуїтивне прийняття рішень може бути корисним, коли нам доводиться приймати швидкі рішення, і у нас немає часу пройти через широкий аналітичний підхід. Подумайте про досвідченого шахіста, який може приймати великі обсяги інформації та приймати дуже хороші рішення дуже швидко. У той же час ми також повинні визнати, що наша інтуїція може бути неправильною і що ми сприйнятливі до ряду упереджень та пасток прийняття рішень, які можуть призвести до прийняття поганих рішень. Ми обговоримо деякі з цих підводних каменів у наступних відео. Як менеджер, важливо розуміти кожен із процесів прийняття рішень, які ми виклали у цьому відео. Зрештою, ви захочете бути знайомими з усіма трьома. Будуть випадки, коли вам доведеться впроваджувати кілька процесів разом. Наприклад, ви можете мати здогадки, засновані на вашій інтуїції щодо проблеми, але потім ініціюйте більш широкий та аналітичний підхід, щоб підтвердити це початкове почуття. Прийняття рішень лежить в основі того, що ви робите як менеджер. Тепер у вас є кілька нових способів думати про те, як ви приймаєте ці рішення.

***Розуміння упереджень при прийнятті рішень (відео 9 хв )***

Нам подобається думати про себе як про раціональних осіб, які приймають рішення, які належним чином зважують інформацію та приймають правильні рішення. І ви знаєте, це, мабуть, правда у багатьох ситуаціях, але є також багато способів, якими наша людська природа упереджує нас, відводить нас передбачуваним чином від правильного вибору. Дослідники виявили буквально десятки таких упереджень. Зараз у цьому відео я поясню деякі з найбільш помітних і наприкінці дам деякі вказівки щодо того, як ви можете їх уникнути. Тепер, оскільки існує ряд упереджень, які потрібно охопити, варто покласти їх у кілька категоричних відрів, так би мовити.

Загалом кажучи, упередження можуть виникати через те, як ми думаємо про рішення. Це якщо ми використовуємо інтуїцію над більш раціональним підходом, категорією 1. Другу категорію, ми можемо надмірно займати вихідну точку в рішеннях. Третя категорія, ми можемо дивитися в майбутнє ірраціонально. Четверта категорія, існують соціальні впливи на рішення. Категорія п'ята, оскільки позитивне чи негативне обрамлення результатів, і цю останню категорію ми фактично висвітлюємо в окремому відео, це так важливо.

Давайте перейдемо до першої великої категорії, яка є упередженнями, що виникають внаслідок нашого використання інтуїції. Тепер, так би мовити, з кишкою - це один із способів, яким люди описують за допомогою вашої інтуїції, і це те, на що ми запрограмовані. Це система в добре відомій моделі прийняття рішень Канемана, якщо ви з нею знайомі. Перевага такого підходу, звичайно, полягає в тому, що ми можемо швидко приймати рішення, і вони часто є розумними рішеннями, якщо ми експерти. Але є відомі проблеми з цим підходом, і одна з них - це тенденція до надмірного оптимізму, коли ми надмірно підкреслюємо позитивні результати, коли ми вважаємо, що, ймовірно, станеться в майбутньому, надмірна впевненість подібна, де ми схильні підкреслювати власну майстерність порівняно з іншими. В обох випадках ми андеррайтуємо зважуємо негативну сторону. Ми розглядаємо можливі проблеми з планом або приписуємо минулі негативні результати випадковості, а позитивні - майстерності. Там є упередження.

Перейдемо тепер до другої категорії. Це потрапляє під парасольку надмірного зважування вихідної точки у рішеннях. Якщо у вас є відправна точка і є два різних типи, про які варто турбуватися, ви можете виявити, що ця точка виглядає більшою у вашому рішенні, ніж слід. Перша відправна точка - коли ми маємо початкову віру в те, що відбувається в ситуації, ми можемо подумати, що конкурент знижує. Ми можемо подумати, що працівник приходить із запізненням, тому що він безвідповідальний. Такі речі призводять до того, що ми називаємо упередженням підтвердження. Це описує ситуацію, коли ми схильні шукати та переважати докази, які підтверджують це початкове переконання, і ігноруємо та зневажаємо докази проти неї. Тепер ця друга відправна точка, про яку нам потрібно турбуватися, - це коли є початкове значення судження, яке є помітним. Ми схильні закріплюватися навколо цього початкового значення і недостатньо коригуватися з нього, коли робимо вибір і отримуємо нову інформацію. Це називається ухилом прив'язки, і це дуже актуально. Подумайте, скільки переговорів, наприклад, відкривається з помітною початковою точкою, наприклад, хтось робить пропозицію, це якір. Упередження прив'язки говорить про те, що висока відправна точка, навіть якщо необґрунтована раціональними методами, як правило, призведе до високого результату і зворотного для низької початкової точки. Тепер цей упередження досить потужний, і його нелегко подолати. Це два упередження, які стосуються вихідної точки.

Давайте перейдемо від того, з чого почнемо, до того, як ми дивимося в майбутнє, що є третьою категорією. Знову ж таки, ми поговоримо про два, і перше таке упередження називається теперішнім упередженням, але ви можете вважати це просто короткостроковим. Суть полягає в тому, що ми схильні переважувати прибутки, які відбудуться в найближчому майбутньому, і недостатню вагу в довгостроковій перспективі. Певною мірою це природно, оскільки чим довше ми чекаємо вперед, тим більш невизначені речі, але упередженість залишається навіть після врахування цього. Друге упередження, орієнтоване на майбутнє, - це те, що відомо як упередження керованості. Коли ми дивимося в майбутнє, ми віримо, що можемо контролювати те, що відбувається більше, ніж ми можемо насправді. Подумайте про цю упередженість, якщо ми розглядаємо план, який має певні ризики. Ми схильні вважати, що ми можемо контролювати елементи ризику більше, ніж ми насправді вважаємо, що можемо в середньому, і ми, швидше за все, висвітлюємо план, який може бути надмірно ризикованим. Перейдемо до четвертої категорії упереджень. Цей зовсім інший, ніж інші. Люди, ми не просто аналітичні, ми соціальні. Виявляється, що вбудовування в групи та суспільство призводить до соціально спричинених упереджень у прийнятті рішень. Зараз найбільш відоме соціально-орієнтоване упередження називається груповим мислення. Ви, напевно, чули це слово. Тепер це означає, що існує тенденція для груп та окремих осіб у групах або не розглядати весь спектр інформації, або не пропонувати свою інформацію, і це призводить до тенденції до очевидного консенсусу в групі, коли насправді це не виправдано, або це не так. Існує кілька причин цього упередження. Особа може приховувати занепокоєння щодо рішень, тому вона пропонує підтримку свого лідера. Це те, що, здавалося, сталося з катастрофічними наслідками, коли президент Джон Ф. Кеннеді схвалив трагічну висадку Затоки Свиней на Кубі під час початку холодної війни. Люди також можуть бути залякані, коли їхні погляди, очевидно, суперечать групі, тому вони їх не пропонують. Або можуть існувати соціальні норми проти підняття питань, які можуть збентежити лідера. Загальна упередженість тут полягає в тому, що якщо ви не звернете увагу на цю упередженість, група збирається розглядати менше інформації, ніж слід, і, здається, вона знаходиться в більш сильній згоді, ніж є насправді.

Другий упередження в нашій соціальній групі - це тенденція віддавати перевагу іншим, соціально схожим на нас. Це називається подібним до мене упередженням. Це відображає наш комфорт зі знайомим, який ви бачите в глибокому психологічному механізмі, відомому як гомофілія, який є тенденцією для нас подобатися тим, хто схожий на нас. Наслідки нерівного ставлення повинні бути очевидними тут. Люди будуть схильні недооцінювати навички та можливості тих, які соціально несхожі на них. Щоб боротися з цією упередженістю, яка відрізняється за характером, ніж інші, ви хочете працювати систематично та зосередити процес оцінювання на навичках та можливостях, що стосуються роботи, щоб зменшити важливість суто суб'єктивних чи афективних оцінок, які можуть бути предметом цієї упередженості. Ми зупинимося на цьому упередженні, охопивши вісім до мого підрахунку у чотирьох категоріях. Зараз це багато, але це аж ніяк не вичерпний список. Я закликаю тих із вас, хто зацікавлений або для кого вони особливо актуальні, дослідити це далі. Давайте для цього відео поговоримо про деякі загальні способи уникнути проблем, спричинених цими упередженнями. По-перше, ви хочете розглянути, чи доцільно інтуїтивне прийняття рішень. Відповідь полягає в тому, що якщо рішення є основним, на карту поставлено багато, не використовуйте інтуїцію. Не вирішуйте зі своєю кишкою. Докладайте зусилля, щоб прийняти обдумане рішення активувати те, що Канеман назвав системою 2, важким , раціональним способом прийняття рішення. Щоб зробити це уповільнення, обміркуйте рішення з різних сторін, поставте рішення , поверніться до нього, запишіть план, запишіть плюси і мінуси. Це все дуже здоровий глузд. Але те, що вони покликані зробити, - це природно перенести ваше пізнання більше в цю систему 2, раціональний режим. А тепер по-друге, подумайте про те, щоб просто визнати упередження. Це часто допомагає саме по собі. Тоді ви часто можете знайти досить здорові підходи до їх вирішення. Наприклад, упередження підтвердження ви можете вирішити значною мірою, сприймаючи рішення серйозно, не припускаючи, що швидка відповідь, яка відповідає вашому уявленню про те, як працює світ, є правильною. Ви шукаєте непідтверджуючі дані, з'ясовуєте, що це буде, і працюєте над їх отриманням. Було показано, що всі ці речі допомагають у різних дослідженнях. Тепер, якщо ми перейдемо до рішень у соціальних ситуаціях, знайдемо шляхи забезпечення повної участі та розгляду альтернатив. Однією з поширених є порада призначити захисника диявола. Інший - попросити людей знайти недоліки в прогнозованому рішенні, насправді провести частину зустрічі, де це мета. Щоб протистояти цим соціальним нормам проти розбіжностей і говорити речі , які можуть збентежити лідера, скажіть, що ви будете ображені, якщо ваші люди не знайдуть важливих проблем чи недоліків у плані. Крім того, ви можете використовувати так зване планування на основі сценаріїв, де ви будуєте різні сценарії або варіанти та аналізуєте кожен з них всебічно, можливо, навіть окремо, з окремими групами людей. Це може протистояти упередженням керованості та підтвердження, а також груповому мислення. Тепер остання техніка передбачає упередження закріплення, якому, здавалося, особливо важко протистояти в деяких дослідженнях. Підхід тут насправді творчий. Ви перевертаєте речі і працюєте над тим, щоб встановити власний якір. Наприклад, у ситуації переговорів скористайтеся ухилом закріплення, будучи тим, хто робить першу пропозицію, і ви встановлюєте якір. З цим я сподіваюся, що у вас посилене відчуття того, як прийняття рішень є складним процесом , який можна зірвати різними способами, і тому ви зможете ретельно структурувати основні рішення, щоб уникнути загальних та важливих упереджень у цьому відео.

***Розуміння теорії перспектив та упереджень при прийнятті рішень (відео 9 хв)***

 Ми всі знайомі з ідеєю, що люди не є абсолютно раціональними особами, які приймають рішення. Тоді для менеджерів є цінність у розумінні важливих наслідків цієї частини людської природи. Тепер це відео пояснює теорію, яка називається теорією перспектив, яка має основне повідомлення про те, що втрати маячать більшими, ніж виграш у прийнятті рішень.

Як ми побачимо, є багато наслідків цього упередження. Насправді розробка цієї теорії була частиною того, чому психологи Даніель Канеман був удостоєний Нобелівської премії, і він розробив її разом зі своїм колегою Амосом Тверським, намагаючись пояснити, як люди цінують перспективи, тобто вибір, у прийнятті рішень. Для початку, мабуть, вас не здивує, що Канеман і Тверський починають з підкреслення того, що люди оцінюють вибір не відповідно до їх об'єктивної цінності щодо того, що саме виграють чи програють, а відповідно до суб'єктивної оцінки сприйняття. Вибір базується на цих уявленнях , а не на механічному розрахунку. Це відкриває двері для більш послідовної частини теорії, яка говорить, що важливо, чи передбачає вибір виграш чи збиток. Щоб почати бачити це, подумайте над цим. Чи прийняли б ви ставку, де є 50-відсотковий шанс виграти 1000 доларів, 50-відсотковий шанс втратити 1000 доларів? Не багато людей хотіли б. Дослідження показують , що для того, щоб люди прийняли таку ставку, очікуваний виграш при виграші повинен бути значно більшим, ніж очікуваний програш, якщо ви програєте. Тепер скорочення цього полягає в тому, що втрати маять більшими, ніж прибуток. Технічно це називається відраза до втрат. Люди більше інвестують у уникнення втрат, ніж у забезпечення прибутку. Одним з ключових моментів, про який слід пам'ятати, є те, що виграш або збиток означають, що існує точка відліку, за якою ви вимірюєте подію. Орієнтиром зазвичай є статус-кво, де ми зараз перебуваємо, перш ніж зробити вибір. Якщо ми об'єднаємо ці речі, то виникнуть деякі цікаві та критично важливі наслідки. Одне з них - це те, що ми називаємо ефектом наділення. Це те, що ми цінуємо речі, які у нас є, більше, ніж те, що ми могли б мати. З ефектом наділення пов'язаний упередження статус-кво, який полягає в тому, що ми залишатимемося там, де ми є, і збережемо те, що маємо, а не будемо брати кращу альтернативу. Дозвольте мені переглянути приклад цього, хоча трохи надумано проілюструє ці речі, що втрати маячать більшими за прибутки, що люди переоцінюють те, що вони мають, і що люди неохоче беруть кращу альтернативу тому, що вони вже мають. Економіст Річард Талер провів дослідження , яке розпочалося з випадкового поділу людей на дві групи. Одній групі давали кавові гуртки, а іншій - ні. Тепер ось цікава частина. Вони запитували людей з чашками, за що вони їх продаватимуть. Вони запитували людей без чашок, за що вони їх купуватимуть. Тепер кожне питання доходить до значення кавової чашки, і тому ми очікуємо, що з'являться подібні значення, за винятком того, що вони не є однаковим вибором, і ті ж значення не з'являються, як ви очікували, якщо ви знаєте про теорію перспектив. Хочете знати чому? Тому що ті, хто вже має кубок, втрачають її, а ті, хто не має кубка, отримують її. Тепер ви можете не здивуватися, що дві групи дали різні значення для купівлі чи продажу чашок. Але ви можете бути здивовані тим, наскільки великою була різниця. Як ви думаєте, наскільки він був великим? Ну ось що це таке. Ті, хто мав чашку в руках, хотіли 7 доларів, щоб продати її, тоді як ті, хто не мав чашки, купували її лише за 3,50 долара. Та сама чашка вдвічі цінніша для тих, хто відрізняється лише тому, що у них вона вже є, і вони стикаються з втратою, ніж у тих подібних людей, які її не мають і хочуть її придбати. Відразу ми бачимо, що втрата чашки вимальовується більшою, ніж виграш від її покупки тут. Це також ілюструє ефект наділення. Ми цінуємо те, що ми вже маємо, наш фонд економістів, більше, ніж те, чого у нас немає. Зусилля з надання коштів безпосередньо ведуть до упередження статус-кво. Оскільки люди переоцінюють те, що у них є, в даному випадку кавові чашки, всі вони схильні дотримуватися цього навіть над кращою альтернативою. Тепер ця динаміка, і особливо упередження статус-кво, - це речі, які зводять з розуму маркетологів, новаторів та лідерів, оскільки це в основному означає, що люди чинять опір змінам. Вони чинять опір чомусь новому. Скажімо, у нас новий, об'єктивно кращий продукт. Що станеться? Ну, якщо заміна існуючого продукту нашим новим продуктом призведе до того, що споживач втратить деякі функції, втрата цих функцій буде великою. Якщо наш продукт має деякі переваги , які можуть здатися великими для нас, ну для споживача, вони будуть розглядатися як прибуток і оцінюватися менше. Немає продажу, якщо ми не запропонуємо багато переваг для подолання навіть скромних втрат. Я думаю, ви можете бачити, що ця загальна логіка застосовуватиметься до багатьох контекстів, що виходять за рамки нових продуктів. Наприклад, фонд людини може бути її поточною роботою, наприклад. Якщо ви спробуєте це змінити, ви зіткнетеся з упередженням статус-кво. Упередження робить набагато складнішим, ніж повинно бути, об'єктивно кажучи, змусити людей змінюватися, і це має великий ефект. Пам'ятайте, що дворазова різниця з кавовими чашками, це вас здивує, якщо ви цього не плануєте. Тепер, коли ви це розумієте, як ви боретеся з цим? Тепер виявляється, є кілька способів. Одна розумна річ - працювати над мінімізацією втрат, зазнаних новою річчю. Приділіть цьому додаткову увагу , тому що це більш ніж варте вашого часу. Ось чому, наприклад, нові продукти можуть виглядати більше як старі, ніж їм потрібно. Друге, що ви можете зробити , це змінити точку відліку. Зробіть так, щоб не було нового продукту, наприклад, втрата. Зробити це можна, наприклад, за допомогою соціального впливу. Якщо кожен інший має продукт або знаменитість має продукт, він пропонує альтернативний орієнтир, наприклад. По-третє, плануйте ефект. Навіть якщо ви не можете подолати це, очікуйте, що зміни будуть повільнішими, ніж ви могли б подумати, і відповідно встановлюйте очікування. Таким чином, ви не втратите довіри, ви не будете виглядати невдачею. Як бонус зараз ми поговоримо про два інших упередження, які пов'язані з деякими з цих самих основних ідей. Це те, що називається помилкою потоплених витрат та упередженістю ескалації зобов'язань. Помилка потоплених витрат, перш за все, вона глибоко заснована на економіці. Ось приклад. Уявіть, що ви запалили продукт зеленим кольором, і він ще не закінчений, і ви витратили на нього мільйон доларів, і тепер у вас є шанс закінчити продукт на 100 000 доларів більше, але отримані продажі можуть бути меншими, ніж ви спочатку очікували, і вони принесуть лише 500 000 доларів маржі. Ви повинні йти вперед чи ні? З чисто економічної точки зору відповідь однозначно так. Оскільки 1 мільйон доларів - це втрачена вартість, вона витрачена, ви не можете повернути її. Тепер ваш вибір - просто витратити на 100 000 більше. Якщо ви це зробите, ви закінчите продукт і отримаєте 500 000 назад. Це неймовірна віддача. Але помилка прихованих витрат полягає в тому, що люди схильні думати про це рішення, оскільки я витратив 1,1 мільйона доларів. Початковий 1 мільйон і 100 K, і я отримую лише 500 000 назад, я повинен зробити висновок про це як погану інвестицію. Я повинен просто зупинитися , а не кидати хороші гроші за поганими. Повідомлення тут дуже просте. Поглиблені витрати не повинні бути частиною перспективних рішень, але ми повинні працювати, щоб уникнути нашої тенденції до цієї помилки потоплених витрат. Важко відпустити ті гроші, які ми вже витратили на той час або що б це не було. Інша упередженість - це ескалація прихильності. Це ідея, що ми, швидше за все, кинемо хороші гроші за поганими. Візьмемо подібний приклад. Ви витратили свій 1 мільйон доларів на продукт або 1,1 мільйона доларів, і це погано. Все працює не так, як ви думали. У наших умовах, ви стикаєтеся з втратою тут. Для вас статус-кво - це те, що ви думали, що продукт зробить. Зараз існує сильна тенденція до того, щоб люди намагалися уникнути визнання цієї втрати. Існує сильна тенденція до того, що люди хочуть більше намагатися в чомусь, що не працює. Тобто посилити їхню прихильність до невдалої ідеї, покласти на неї більше грошей, більше часу, що завгодно. Багато з вас, напевно, бачили розповіді, які прикріплюються, коли з'являється ця упередженість. Ви почуєте, як хтось скаже, що ми не робимо своїх прогнозів, але якщо ми просто отримаємо ще трохи ресурсів, ми можемо все змінити. Тепер ця упередженість стає ще гіршою, тому що це не просто економічна вигода або збиток фірми, але це виграш чи втрата лідера. Важко визнати цю втрату, і тому люди схильні кидати хороші гроші за поганими. Ключ тут полягає в тому, щоб ретельно пройти через те, що ми дізналися сьогодні, перш ніж ми посилимо зобов'язання в надії , що ви зможете підірвати цю упередженість за допомогою цих знань. Ось у вас є. Деякі з найважливіших способів зрозуміти, чому люди не приймають раціональних рішень щодо цінностей та вибору, теорія перспектив, що означає, що втрати маячать більшими за прибутки, ефект обдарування, упередження статус-кво, а потім помилковість витрат та ескалація упередженості зобов'язань. Я сподіваюся, що завдяки знанням та технікам, які ми тут розглянули, ви зможете ефективніше орієнтуватися на ці проблеми.

***Розпізнавання та уникнення етичних пасток при прийнятті рішень (відео 9 хв)***

Поки що в цьому модулі ми говорили про те, як менеджери приймають рішення. Ми обговорили деякі упередження та пастки прийняття рішень, в які можуть потрапити менеджери. Деякі з найважливіших рішень, які ви будете приймати як менеджер, мають етичну складову. Тобто вони займаються визначенням того, що правильно, а що неправильно в тій чи іншій ситуації. Але організаціям та керівникам не завжди вдається діяти так етично, як вони хотіли б або повинні. Це відео має на меті допомогти вам розпізнати деякі причини, чому це може статися, а потім допомогти вам уникнути деяких поширених етичних пасток прийняття рішень. Щоб представити цю тему, ми всі визнаємо, що етика є невід'ємною частиною організацій. Етика в організаціях формується як індивідуальними, так і організаційними факторами. На індивідуальному рівні етика формується індивідуальним набором моральних принципів, переконань та цінностей людей. Але те, що люди вважають правильним і неправильним в організації, також може формуватися організаційною культурою, включаючи цінності, які компанія підтримує та практикує. Системи, які вводять організації, також можуть впливати на етичні рішення. Наприклад, системи компенсації, кого і як наймають людей, організаційні структури та навчання. Все це може формувати етичне прийняття рішень в організаціях. Нарешті, зовнішні фактори, такі як державні постанови та суспільні норми та цінності, також можуть впливати на те, що люди вважають правильним і неправильним. На жаль, багато менеджерів не визнають потенційні етичні компоненти рішень, які вони повинні приймати. Вчені називають це етичним згасанням. Це трапляється, коли ми настільки зосереджуємось на якомусь іншому аспекті рішень, таких як прибутковість або, можливо, своєчасність до закінчення терміну, що будь-які етичні міркування, як правило, зникають з нашої точки зору. Один з ключових уроків - не відокремлюйте етику від решти вашої роботи як менеджера. Не дозволяйте етичним факторам, що впливають на рішення, поміщати в окрему і менш важливу коробку. Насправді прийняття рішень, які є етичними, є важливою частиною роботи будь-якого менеджера. На жаль, багато менеджерів зіткнулися з великою кількістю проблем через те, що не визнали деякі етичні підводні камені, які зараз обговорюватимуться. Які найпоширеніші етичні поломки , які ми бачимо в організаціях? Ну, Макс Базерман та Енн Тенбрунсель окреслили п'ять поломок , про які повинні знати менеджери. Перше - непродумані цілі. Менеджери повинні визнати, що цілі та стимули є дуже потужними інструментами, які мотивують зміни в поведінці. Якщо ми не будемо обережні, можуть бути ненавмисні наслідки для цілей та стимулів, які ми запровадили. Наприклад, Wells Fargo був причетний до великого скандалу, коли з'ясувалося, що співробітники компанії створили понад мільйон фальшивих облікових записів для своїх клієнтів без відома клієнтів. Навіщо працівникам Wells Fargo це робити? Що ж, керівництво встановило квоти для своїх співробітників, щоб заохотити їх перехресно продавати нові продукти та послуги існуючим клієнтам. Зараз на працівників чинився великий тиск, щоб вони досягли цих квот. Коли клієнти не зареєстрували нові облікові записи самостійно, багато співробітників призвели до створення цих підроблених облікових записів без відома клієнтів. Це був випадок, коли те, що могло бути навіть доброзичливою метою, закінчилося мотивацією поведінки, яка була неетичною. Тепер, Wells Fargo, вони витратили десятиліття на створення своєї репутації, як одного з найкращих банків у Сполучених Штатах. На жаль, фірма все ще намагається відшкодувати від репутаційного збитку, який вона зазнала від скандалу. Щоб подолати цей розпад непродуманих цілей, керівники повинні думати про можливі ненавмисні наслідки при постановці нових цілей або впровадженні нових стимулів. Подумайте про те, яку поведінку, включаючи потенційну неетичну поведінку , яку ви насправді можете стимулювати. Другий зрив називається мотивованою сліпотою. Це просто означає, що ми часто не визнаємо і не називаємо неетичну поведінку, коли це суперечить нашим власним інтересам. Наприклад, мотивована сліпота може виникнути у випадку, коли бухгалтерська фірма проводить аудит клієнта, і вони не повідомляють про порушення бухгалтерського обліку через можливість втрати клієнта в майбутньому. Щоб подолати цей зрив, важливо усунути конфлікти інтересів, які лежать в основі цього питання. Крім того, ви можете працювати над створенням культури, де люди почуваються в безпеці, щоб називати сумнівну поведінку. Третя подія - це те, що ми будемо називати непрямою сліпотою. Це відбувається, коли ми не помічаємо неетичну поведінку, яку виконує третя сторона. Наприклад, фірма іноді передає виробництво на аутсорсинг іншим компаніям, які мають менші витрати, але також можуть мати нижчі стандарти безпеки, навколишнього середовища або праці. Як правило, фокальна компанія отримує менше негативної уваги, ніж якби вони безпосередньо виробляли продукт самі за тих же умов. Щоб пом'якшити це питання, слід звернути увагу на випадки, коли робота передається іншим. Подумайте, яку неетичну поведінку ви можете ненавмисно запросити. Наступна розбивка - це те, що ми будемо називати завищенням результатів. Іноді ми потрапляємо в пастку , думаючи, що цілі виправдовують засоби. Люди схильні думати, що щось більш етичне, якщо результат хороший. Лабораторні дослідження насправді показали , що гіпотетичний вчений, який фальсифікує дані, щоб отримати схвалення на препарат, який в кінцевому підсумку допомагає людям, цей вчений розглядається як більш етичний, ніж той, хто дотримується суворих і прийнятих аналітичних процедур, щоб допомогти отримати схвалення препарату, який в кінцевому підсумку завдає шкоди або вбиває пацієнта. Нам потрібно бути особливо обережними в організації, орієнтованій на результати, щоб ми обов'язково звертали увагу на засоби, які використовуються для досягнення бажаної мети. Іншими словами, важливо винагороджувати процес прийняття рішень, а не лише результати прийняття рішень. Остання поломка називається слизьким ухилом. Ніхто не збирається здійснювати масове шахрайство або займатися кричущою неетичною поведінкою. Зазвичай це починається з чогось маленького, а потім врешті-решт переростає у щось більше, поки не дізнаєтесь про це, ви далеко не йдете по шляху, яким ніколи не збиралися йти. Це відбувається тому, що більшість з нас бачать себе етичними. Ми досить добре виправдовуємо невеликі нерозбіжності. Але як тільки ви виправдовуєте невелику нерозсудливість, стає легше виправдати більшу нерозсудливість. Гнезвісний архітектор схеми Понці Берні Медофф описав цей процес наступним чином. Він сказав: «Ну, ви знаєте, що відбувається, це починається з того, що ви берете трохи, можливо, кілька сотень, кілька тисяч. Ви освоїтеся з цим, і перш ніж ви це зрозумієте, це сніжки перетворюються на щось велике. Ось чому важливо звертати увагу і рівномірно припиняти, здавалося б, незначні етичні нерозбіжності в наших організаціях. Тепер у вас буде п'ять найпоширеніших етичних поломок, з якими стикаються менеджери. Просто знання про ці поломки - важливий перший крок до їх уникнення. Також важливо визнати , що ці поломки трапляються з хорошими людьми, і ніхто не застрахований від них повністю. Менеджери можуть зменшити ймовірність потрапляння в ці пастки, переконавшись, що етичні міркування виходять на перший план того, як ми проектуємо наші організації та як ми приймаємо рішення. Замість того, щоб ці етичні міркування відходять на другий план.

***Розуміння обґрунтувань неетичної поведінки (відео 5 хв)***

Чи можете ви придумати час, коли ви або, можливо, хтось із ваших знайомих займався поведінкою, яку вони знали, що їм не слід мати. Ну, здається, що у багатьох таких випадках більшість з нас мають цю неймовірну здатність виправдовувати свою погану поведінку. Ми поговоримо про те , чому це так, а потім вивчимо деякі загальні раціоналізації, які ми схильні використовувати. Як менеджери, важливо визнати ці раціоналізації в собі та інших, оскільки вони часто поєднуються з неетичною поведінкою, яка може призвести до катастрофічних наслідків для окремих осіб та організацій. Дослідження соціальної психології окреслили ряд загальних раціоналізацій, які люди використовують, щоб переконати себе, що етичні стандарти не застосовуються до них у певній ситуації. Цей процес переосмислення наших дій, щоб вони здавалися морально прийнятними, називається моральним роз'єднанням. Наступні механізми та раціоналізації показують, як це відбувається. Перший тип раціоналізації - це те, що ми називаємо моральним виправданням. Цей тип раціоналізації виникає, коли ми переосмислюємо аморальну поведінку як сприяння просуванню якоїсь гідної справи. Це випадок того, що цілі виправдовують засоби. Ви можете побачити такий тип раціоналізації, який використовують бізнес-лідери , які могли б виправдати сумнівну поведінку, сказавши, що це дійсно в інтересах наших акціонерів. Ми повинні бути обережними, якщо ми виявимо, що використовуємо більше благо як привід для сумнівної поведінки. Другий тип раціоналізації - це те, що ми називаємо евфемістичним маркуванням. Це просто означає, що ми перейменовуємо шкідливі чи неетичні вчинки приємною мовою. На війні іноді ми чуємо такі терміни, як хірургічні удари, які означають, що було завдано невеликої шкоди. Є навіть докази того, що в 1980-х роках вчені тютюнової промисловості використовують термін фармакологічне задоволення при обговоренні залежних ефектів нікотину. Справа в тому, що ми можемо використовувати мову, яка маскує справжню природу того, що ми робимо. Нам потрібно запитати себе, чи намагаємося ми прикрити поведінку, яка насправді є проблематичною. Наступне раціоналізація, вигідне порівняння відбувається, коли ми порівнюємо те, що ми робимо, з кимось іншим, хто робить щось набагато гірше. Наприклад, компанія, яка перебуває під пильною увагою щодо питань, пов'язаних з безпекою. Ну, вони могли б порівняти себе з іншою компанією або , можливо, іншою галуззю, яка не має ще гірших показників безпеки. Схоже, що підлітки мають властиву здатність використовувати цю раціоналізацію, особливо коли їм загрожує майбутнє покарання для мами і тата. Правда полягає в тому, що ми зазвичай можемо знайти когось іншого, що робить щось навіть гірше, ніж те, що ми зробили. Нам потрібно запитати себе, чи використовуємо ми перебільшені порівняння чи вибираємо референтні групи просто для того, щоб виглядати добре? Наступний - це витіснення відповідальності. Ця раціоналізація відбувається, коли ми звинувачуємо когось іншого у своїх діях. Ви коли-небудь чули, як хтось сказав, що я просто виконував накази. Існує багато доказів того, що люди готові брати участь у сумнівній поведінці, якщо їй потурає авторитетна особа. Нам потрібно особливо турбуватися про це обґрунтування в організаційних умовах, де часто занадто легко здійснювати неетичну поведінку з раціоналізацією, що я просто роблю те, що сказав мені мій начальник. Якщо ми виявимо, що звинувачуємо начальство у власних сумнівних діях, ми можемо потрапити в цю пастку. Розповсюдження відповідальності відбувається, коли ми розсіюємо провину за свої дії на більшу групу людей. Ми повинні бути обережними, коли ми говоримо, що всі роблять це так. Ви також чуєте, що люди іноді звинувачують систему. Кажуть, це не моя вина, а ця паршива бюрократична система, яка винна. Цей тип раціоналізації може бути особливо ймовірним в організаціях з сильною культурою , яка має спільний чіткий спосіб робити речі. Тепер ми використовуємо спотворення наслідків, коли мінімізуємо результати наших дій. Після сумнозвісного розливу нафти BP в 2010 році генеральний директор компанії сказав, що розлив нафти насправді був дуже крихітним порівняно з дуже великим океаном. Нам легко спробувати зробити так, ніби люди насправді не постраждали від наших неетичних чи проблемних дій. Ми повинні запитати себе, чи мінімізуємо ми фактичні наслідки наших дій, щоб ми почувалися краще щодо того, що ми зробили. Остання раціоналізація, яку ми обговоримо, - це те, що відомо як звинувачення жертви. Хакер, який каже: ну, вони повинні були мати кращі засоби захисту, бере участь у цій тактиці. Продавці, які позначали клієнтів як лохів після участі в нечесних тактиках продажів, також винні в звинуваченні жертв. Тепер це одні з найпоширеніших раціоналізацій, які ми бачимо як в організаціях, так і поза ними. Як менеджер, ви повинні періодично запитувати себе, чи займаєтесь ви або оточуючі вас будь-яким із цих раціоналізацій. Якщо так, це може бути попереджувальним знаком того, що у вашій організації існує потенційно проблемна поведінка, яку потрібно виправити.

***Тести на прийняття етичних рішень для менеджерів (відео 5 хв)***

Поки ми говорили про деякі етичні пастки прийняття рішень, в які можуть потрапити менеджери. І ми вказали на деякі раціоналізації, які люди часто використовують для виправдання своєї поведінки. Тепер перейдемо до відповіді на питання, як дізнатися, чи є рішення етичним чи ні? Ну, є цілі класи, які ви можете пройти, щоб зануритися в деталі цього питання. Але те, що мені подобається робити в цьому відео, це дати вам кілька швидких тестів на етичні рішення, які допоможуть вам оцінити етику деяких рішень, які ви приймаєте як менеджер. Перший тест - тест на кишечник. Тепер це просто означає, що більшу частину часу ви будете знати, чи щось правильно чи неправильно, якщо щось відчувається не так, і ви отримуєте цю яму в шлунку, вам, мабуть, слід звернути на це увагу. Кишковий тест - це лише ще один спосіб описати інтуїцію, про який ми говорили раніше в цьому модулі, коли говорили про прийняття рішень. Кишковий тест є корисним інструментом і, можливо, гарним місцем для початку, але ви також хочете мати додаткові інструменти для вирішення складних етичних ситуацій, з якими ви стикаєтесь. Зараз існують різні типи етичних міркувань. Один з видів етичних міркувань називається консеквенціалістичним етичним міркуванням. Це означає, що ми вирішуємо про етику ситуації, виходячи з результату рішення. Тепер найпоширенішим типом консеквенціалістичних етичних міркувань є те, що ми називаємо утилітаризмом. Утилітаризм передбачає, що етичний вибір призведе до найбільшого блага для найбільшої кількості людей. Тому нам потрібно зважити потенційні витрати з потенційними перевагами будь-якого рішення, яке ми приймаємо. Утилітаризм - корисний інструмент. Хоча на практиці цей тест на прийняття рішень може бути важко здійснити, оскільки витрати та вигоди насправді можуть бути досить важко виміряти, особливо перед тим, як ми приймемо рішення. Ми також повинні подумати про те, як рішення створить витрати та вигоди, крім нас самих. Однією з потенційних проблем утилітарного мислення є те, що воно може змусити нас приймати рішення, де цілі виправдовують засоби, навіть якщо засоби не є складними. Наступний тест, який ми можемо застосувати, - це тест на права. Цей тест означає, що ми повинні запитати, чи поважає наш курс дій основні права інших. Теоретично це звучить досить просто, але на практиці це стає трохи складнішим, оскільки люди не завжди погоджуються з тим, що таке основні права, і бувають випадки, коли певні права конфліктують. Отже, ви повинні вирішити, як визначити пріоритет потенційно конкуруючих прав. Наприклад, Apple зіткнулася з такою проблемою, оскільки їм довелося приймати важкі рішення щодо дотримання права на конфіденційність проти права на безпеку та безпеку для населення в цілому. Ще один тест, який ми можемо застосувати, - це тест на справедливість, за допомогою цього тесту ми намагаємося переконатися, що рішення є справедливим для всіх сторін, в деяких випадках це може означати, що всі сторони отримують однаковий результат. Але ми також можемо думати про справедливість з точки зору справедливості процесу. Це означає, що навіть якщо всі не досягнуть однакового результату, ми все одно можемо мати справедливий процес, коли всі мають однакові можливості. Знову ж таки, на практиці застосування цього тесту може бути складним, оскільки люди не завжди погоджуються з тим, що є справедливим, як з точки зору результатів, так і процесу. Зворотний тест здібностей схожий на золоте правило. Ми ставимося до інших так, як хочемо, щоб до нас ставилися. Тому, щоб застосувати це правило, поставте себе на місце іншої сторони. З їхньої точки зору, рішення здається етичним і справедливим. Ви проходите цей тест, знову ж таки, на практиці це може бути складним, тому що це часто важко зробити, коли в ситуації бере участь багато сторін. Тест на чесноту свідчить про те, що етичні дії будуть узгоджуватися з певними людськими чеснотами. Зараз є багато потенційних чеснот, проти яких ми могли б виміряти рішення. Вони можуть включати такі речі, як чесність, мужність, співчуття, справедливість, чесність, щедрість, самоконтроль серед багатьох інших. Знову ж таки, на практиці цей тест іноді може бути важко застосувати, оскільки не завжди зрозуміло, які відповідні чесноти для нашої конкретної ситуації. І також можуть бути випадки, коли певні чесноти конфліктують.

Так, тести розкриття інформації, цей тест запитав нас, чи приймемо ми таке ж рішення, якби знали, що наше рішення буде розкрито світові. Це часто називають принципом сонячного світла. Тому, коли ви приймаєте рішення, подумайте, чи будете ви робити щось інакше. Якби ви знали, що ваші дії будуть на першій сторінці завтрашнього Wall Street Journal. Або ви можете подумати про те, чи зробили б ви щось інше, якщо ваші батьки, ваші діти чи надійний друг, ми усвідомлюємо ваші дії. Тепер це дуже потужний тест. Але, як і всі, як і інші тести, він має свої обмеження. Широка громадськість не завжди має рацію. І тому, якщо ми базуємо це рішення лише на тому, чи схвалить широка громадськість, то ми можемо зіткнутися з проблемами. Остаточний тест, який буде обговорюватися, називається категоричним імперативом. Цей тест допомагає нам подолати тенденцію робити винятки для пом'якшувальних обставин. Ми застосовуємо цей тест, уявляючи, що наші дії створять універсальний прецедент, заснований на принципі нашого рішення. Ми повинні запитати себе, чи було б у нас добре, якби наші дії стали стандартом, за яким прийматимуться майбутні подібні рішення. На практиці цей тест іноді може створити труднощі у визначенні основного принципу, який буде служити прецедентом. Отже, як менеджер, вам доведеться постійно приймати етичні рішення. Ці тести є потужними інструментами, які можуть допомогти вам краще сортувати деякі потенційно складні ситуації. Але ви, напевно, також помітили, що кожен з цих тестів має деякі потенційні обмеження. Ви побачите, що деякі з цих тестів легше застосувати в певних випадках , ніж інші. Ось чому для вас важливо мати можливість застосувати кілька тестів до певної ситуації**.**

**ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА**

***Розуміння лідерства: Складна і складна концепція (відео 9 хв)***

Швидкий пошук у Google за терміном лідерство дасть понад три мільярди результатів за 0,99 секунди. Існують десятки тисяч книг про лідерство, подкасти, вебінари, не кажучи вже про публікацію в блозі, канали соціальних мереж і, звичайно, класи, сертифікати та семінари. Поняття лідерства майже стало занадто викритим. Ідея, що кожен повинен бути лідером, є скрізь. І коли щось намагається бути всім, це з часом може стати не що інше, як смислове насичення. Коли ви вимовляєте слово занадто багато разів, воно втрачає всякий сенс. Є причина, що лідерство є скрізь. Важливо, що лідерство може зробити або порушити успіх команди чи організації, і багато з нас поділяють мету розвиватися як ефективного та етичного лідера.

Лідерство важливо, і це також складно. Це безладно, це невизначено. На лідерство впливають культурні ситуаційні та індивідуальні фактори, а лідерство - це відносини. Тож поведінка тих, кого ведуть, що також часто непередбачувано, впливає на ефективність лідерства. Лідерство складне, і існує так багато різних поглядів на те, як бути хорошим лідером.

Мета полягає в тому, щоб допомогти нам створити більш чітку концептуалізацію лідерства, яка стане основою для нашого власного зростання лідерства. Що таке лідерство та академічні дослідження, а також на практиці. Лідерство досліджувалося через різні лінзи як різні типи конструкцій. Лідерство - це риса, що свідчить про те, що ця концепція - це те, з чим ми народжуємося , і що деякі люди можуть бути більш схильними до того, щоб бути ефективними лідерами, ніж інші. Лідерство як набір навичок свідчить про те, що існує безліч навичок, що стосуються ефективного лідерства, і що ми можемо навчитися цим навичкам з часом на практиці. Іноді лідерство концептуалізується як контроль або вплив на інших. Можливо, ви чули думку про те, що лідерство змушують інших робити те, що ви хочете, щоб вони робили, і змушують їх повірити, що це їхня власна ідея. Лідерство також сприймається як мотивація чи натхнення. Надихаючі лідери надихають інших на досягнення своїх цілей, встановлюючи чітке бачення та мотивуючи інших до його досягнення.

Лідерство - це роль, те, що ви набуваєте з певним титулом або наглядовою відповідальністю. Лідерство - це мислення, і навіть без формальної назви лідери природно з'являються групами. Усі ці способи концептуалізації лідерства корисні та важливі для нашої мети розуміння того, що таке лідерство. А також поясніть, чому лідерство може бути таким складним. Проте спроба зосередитися на одній з цих концептуалізацій лідерства або намагатися утримувати їх усі одночасно, заплутано. І може ускладнити нам зосередження уваги на власному розвитку лідерства. Нам потрібна чітка і проста концептуалізація лідерства, яка втілює обидва. Різні об'єктиви, описані раніше, допомагаючи нам відточувати мету зростання нашого власного лідерства.

Лідерство можна розглядати через різні об'єктиви. А також має індивідуальний підхід до володіння процесом розвитку свого лідерства. Тому визначаючи лідерство як соціально сконструйований процес, коли вам або дають, або вирішують взяти на себе підвищену відповідальність. І відповідальність за надання іншим можливості співпрацювати у вирішенні проблем відповідно до мети організації. Примітка про соціальну конструкцію, коли щось соціально сконструйовано, це означає, що це продукт людського визначення та інтерпретації. І формується контекстом, культурою та людьми, які беруть участь. Це настільки важливо для нашого визначення лідерства, оскільки допомагає нам вийти з мислення щодо застосування мислення магічного рішення для розвитку нашого лідерства. Дано або вирішило взяти на себе підвищену відповідальність та відповідальність. Лідерство може прийти до вас у формальній ролі з наглядовими обов'язками. Це також може бути те, що вам надається через ваш статус або досвід. Ви також можете вибрати лідера, щоб керувати групою людей, які не мають напрямку, незалежно від того, як ви туди потрапили. Лідер підвищив відповідальність за одні результати, розширюючи можливості інших.

Брене Браун визначає лідерство як кожного, хто бере на себе відповідальність за пошук потенціалу в людях та процесах і хто має сміливість розвивати цей потенціал. Це визначення, зосереджується на лідері як на тому, хто підтримує інших у їхньому зростанні. Порівняно з визначеннями, які зосереджуються на лідерах як на осіб, які приймають рішення, щоб впливати на те, щоб змусити інших досягти цілей лідерів. Співпраця над вирішенням проблем, пов'язаних з ідеєю розширення можливостей інших - це роль лідера як людини, яка сприяє співпраці між людьми для вирішення проблем. Лідери не повинні надавати рішення, скоріше вони є керівниками на шляху до вирішення проблем і, нарешті, узгодження з метою організації. Однією з обов'язків керівників є повідомлення про мету організації та забезпечення того, щоб результати вирішення проблем узгоджувалися з цією метою.

Чому ми можемо боротися з тим, щоб бути послідовно ефективними та етичними лідерами?

Ось кілька припущень, які, як правило, лежать в основі наших підходів до лідерства, які можуть ускладнити нам зростання як лідерів.

По-перше, існують лідерські рішення для нас, щоб застосувати формули лідерства, які магічним чином зроблять нас кращими лідерами, існують різні рішення щодо лідерства. Ви повинні бути x, ви повинні робити y, ви повинні бути трансформаційними, ви повинні бути транзакційними, ви повинні бути тренером, ви повинні бути більш директивними. Проблема в тому, що це рішення. І рішення не завжди працюють так, як ми очікуємо, у складних системах. Коли ми одягаємо головні убори або рішення для лідерства, ми можемо використовувати їх у неправильному контексті з неправильними людьми. Ми зосереджуємось на рішенні, а не на впливі, яке воно має на інших. Це відводить нас від вирішення проблем і допомагати іншим вирішувати проблеми, зосередитися виключно на собі, що не є стійким. Оскільки ми взаємодіємо з різними людьми та ситуаціями. Ми припускаємо, що чим старше ми стаємо, чим більше досвіду у нас є, тим кращим лідером ми будемо. Я перебуваю на цій посаді завдяки всій моїй експертизі. Ми не є помилками, які вважають, що ми збираємо всю інформацію, яку нам потрібно знати про лідерство. Але іноді ситуація змінюється, і все, що ми думали, що знали про лідерство, більше не працює ні в цьому контексті, ні з цими людьми. Практика лідерства трохи схожа на гру в бейсбол. Ви можете навчитися всьому, що потрібно знати, але в якийсь момент вам доведеться спробувати вдарити м'яч битою, і цього неможливо навчитися строго, читаючи книгу.

По-третє, ми припускаємо, що лідерство стосується лише людей і не пов'язане з самою роботою. Коли ми дізнаємося про лідерство, ми схильні зосереджуватися на міжособистісних елементах, які, очевидно, важливі. Ми концептуалізуємо лідерство як частину соціальної системи. Однак лідерство безпосередньо пов'язане з роботою, що виконується в якості лідерів. Ми вирішуємо проблеми для клієнтів, споживачів і користувачів. Якщо ми зосередимося на соціальній системі. Міжособистісна динаміка за рахунок вирішення проблем технічної системи в рамках роботи, яку ми виконуємо. Ми втрачаємо можливість інтегрувати технічну та соціальну системи. Коли технічна та соціальна системи працюють безперебійно разом, міжособистісна динаміка пов'язана з процесом вирішення проблем.

Враховуючи ці припущення і складність. Що може допомогти нам навчитися рости як лідери, краще розуміти себе, як ми приймаємо рішення, що ми цінуємо тощо. Ефективне лідерство починається з себе, тому що лідери впливають на інших і несуть відповідальність за рішення, які впливають на інших. Важливо дізнатися про себе якомога більше. Це означає працювати над покращенням самосвідомості та емоційного інтелекту, розуміти наші цінності та цілі та дізнаватися більше про те, як ми приймаємо рішення. Нам також потрібно краще розуміння інших, і те, як вони мотивовані бути ефективним лідером, означає будувати довірчі стосунки з тими, хто нас оточує. Лідери повинні надавати іншим можливість бути найкращими версіями себе. Це означає, що лідери повинні розуміти загалом, як люди мотивовані, як люди вирішують проблеми, як працюють команди. І як люди приймають етичні та неетичні рішення. І нам потрібні рамки для практики. Нам потрібно ставати постійними учнями, які цікавляться нашим власним розвитком як лідерів. Практикувати, щоб стати більш ефективними лідерами, означає випробувати нові ідеї, про які ми читаємо і бачимо інших. Потім вивчати результати та розмірковувати над ефективністю та етичністю результатів. Нам потрібно практикувати лідерську поведінку в контексті роботи. Ми можемо проводити експерименти, безпосередньо пов'язані з керівництвом інших шляхом вирішення проблем для досягнення кращих результатів роботи. Формування звички розмірковувати над нашими лідерськими експериментами, пов'язаними з результатами роботи, та вчитися на них, дозволить нам рости та розвиватися як лідери. Лідерство - це не те, що ми знаємо, це те, що ми робимо і любимо спорт чи музичний інструмент. Зростання лідерства відбувається від його практики. Лідерство - це занадто складне явище, щоб просто вчитися та застосовувати. Швидше розвиватися як лідер походить від володіння власним процесом зростання, розмірковуючи про наслідки застосування ідей та коригуючись у міру необхідності. Жодна книга, ні клас, ні ступінь, ні сертифікат чи комбінація не будуть рішенням ваших лідерських проблем. Це те, що ви робите з інформацією та всіма цими речами, які мають значення. Кожен може почати моделювати поведінку, яку хотів би надихнути в інших. Ми починаємо з розуміння себе, розуміння інших та визначення основи для практики та роздумів.

***Важливість самосвідомості для ефективного лідерства (9 хв)***

Дослідження лідерства з часом трансформувалися, переходячи від мислення про лідерство як процес контролю та впливу до визнання того, що ефективні лідери сьогодні розширюють можливості та надихають. Особливо важливим дослідженням розвитку та лідерства є визнання того, що лідери та їхні відповідні послідовники створюють унікальні діадичні відносини, які впливають на ефективність лідера. Обмін лідерами та членами, або теорія LMX, корениться в соціально-психологічній концепції теорії зв'язків вертикальної діади, яка досліджує відносини між лідерами та їхніми підлеглими. Мабуть, найголовніше, що LMX підкреслює, як лідери будуть формувати різні відносини з різними підлеглими. Ефективність лідера не може бути оцінена з єдиної точки зору. Дослідження лідерства визнають складність відносин лідерства та важливість обох сторін у розгляді поведінки лідера. Останні теорії лідерства, які спираються на теорію LMX, включають: трансформаційне, автентичне, відповідальне, етичне, гуманістичне та свідоме лідерство, наприклад, і всі вони стосуються значення самосвідомості як навички лідерства. Дювалю та Віклунду приписують розробку об'єктивної теорії самосвідомості наприкінці 20 століття. Їх основний висновок полягав у тому, що люди не просто актори у власному житті, але також мислителі та спостерігачі за власними думками. Вони підкреслили, що ми можемо оцінити себе, свої думки та поведінку і що за допомогою цих спостережень ми прагнемо знайти послідовність серед них. Отже, самосвідомість - це спосіб покращити нашу точку зору на себе, враховуючи, як нас можуть розглядати інші. Концептуально має сенс, що самосвідомість має значення для лідерів. Як частина стосунків між двома людьми, чим більш самосвідомі обидві сторони, тим міцнішими, ймовірно, будуть самі відносини, оскільки самосвідомість зменшує оборонність та упереджене прийняття рішень. Розглянемо деякі дослідження, які підтримують цю ідею. Я збираюся вивчити їх за допомогою чотирьох категорій, вплив самосвідомості на: пізнання, емоції, поведінку та загальну ефективність лідера. Пізнання відноситься до того, як наш мозок приймає рішення. Дослідження показують, що поліпшення метакогнітивної обізнаності, що визначається як усвідомлення того, як ми думаємо, може покращити ефективність прийняття рішень. Дослідження також показують, що поліпшення нашої самосвідомості насправді робить нас більш впевненими і призводить до підвищення самооцінки. Ці результати мають значення, оскільки ефективні лідери повинні бути впевнені у своїх силах, щоб надихати інших. Наука про емоції захоплююча. Розуміння наслідків наших почуттів та наших настроїв може мати драматичні наслідки для наших стосунків та поведінки на роботі. Дослідження показують, що підвищення самосвідомості може призвести до кращої саморегуляції та самоконтролю, що важливо через різний тиск та відповідальність високого рівня, з якими стикаються лідери. Крім того, чим більше ми усвідомлюємо себе, тим краще ми залучаємо, сприймаємо перспективи та розуміємо емоційні стани інших. Даючи іншим знати, що ми розуміємо їхню точку зору, будуємо більш ефективні та довірчі відносини. Дослідження продемонстрували сильну кореляцію між високим рівнем самосвідомості та поведінкою, пов'язаною з творчістю та інноваціями. Лідерство лежить в його основі, залежить від ефективного вирішення проблем, що вимагає творчого та інноваційного мислення. Ще один важливий результат самосвідомості стосується етичного прийняття рішень та поведінки. Є дані, які свідчать про те, що більш самосвідомі люди рідше займаються неетичною поведінкою. Підвищена самосвідомість допомагає нам розглядати себе по відношенню до інших, а це означає, що ми частіше враховуємо різних зацікавлених сторін під час прийняття рішень, що часто призводить до більш етичних результатів. Нарешті, дослідження показують, що лідери з підвищеною самосвідомістю бачать покращення свого індивідуального потенціалу, кар'єрного зростання та підвищення по службі, ефективності лідерства та задоволеності послідовників. Все це демонструє, що самосвідомість допомагає лідерам у їхніх керівних ролах, а також у власному кар'єрному просуванні. Як ми бачимо з цього короткого огляду досліджень, є вагомі докази того, що самосвідомість має значення для лідерів. Тепер давайте розглянемо, що може стати на шляху розвитку нашої самосвідомості як лідерів. Недостатньо знати, наскільки важлива самосвідомість, а також розуміти, як вона впливає на лідерів на практиці. Щоб розвинути свої навички самосвідомості, нам потрібно розуміти речі, які заважають нашій здатності спостерігати та розуміти себе. Давайте розглянемо деякі питання, які виступають бар'єрами для розвитку нашої власної самосвідомості. Динаміка потужності присутня у всіх організаціях. Коли ми набуваємо влади через підвищення та розширені звання чи обов'язки, ми демонструємо тенденцію до зниження рівня співпереживання та розуміння перспективи. Коли ми відчуваємо себе сильними, ми можемо частіше розмовляти над іншими та зустрічами та не спостерігати соціально-емоційні сигнали, які демонструють інші. Крім того, коли ми з часом заробляємо більше влади, підлеглі, швидше за все, хвалять нас в обличчя, залишаючи свої турботи щодо розмов, де нас немає. Хоча влада за своєю суттю не погана, нам потрібно бути обережними щодо наслідків, які зростають у владі, які можуть мати на нашу здатність реалістично спостерігати за собою. Набуваючи досвіду, ми зберігаємо всю цю інформацію в нашому мозку. Чим більше досвіду ми маємо, тим більше ми підтверджуємо, що певні рішення є хорошими чи поганими за певних обставин. Розгляньте будь-який елемент своєї ролі , який ви виконуєте принаймні пару років. У якийсь момент ви перестаєте думати про це рефлекторно і реагуєте інтуїтивно через свій досвід. Якщо ми почнемо покладатися на наш досвід за рахунок розгляду різних точок зору або визнання того, що дана ситуація може мати різні змінні. Це може призвести до зниження нашої здатності спостерігати, як ми взаємодіємо з іншими. Довіра, що визначається як почуття вразливості та віра в те, що інші будуть мати ваші найкращі інтереси, є основоположним для успішних відносин на роботі. Коли ми не довіряємо тим, з ким працюємо, ми створюємо бар'єр оборони, щоб захистити себе від будь-яких дій, які вони можуть вжити. Ці бар'єри можуть заважати нам приймати ефективні рішення. Ми можемо з більшою ймовірністю раціоналізувати певні способи мислення або захищатися, коли люди не згодні з нами. Бар'єри мають прямий вплив на нашу самосвідомість. Враховуйте весь свій час, проведений в школі та роботі. Вас коли-небудь вчили, як бути саморефлексивним і як використовувати цей самоаналіз, щоб дізнатися більше про власні думки та поведінку? Напевно, ні, хоча якщо відповідь «так», то ви на шляху до того, щоб стати самосвідомим лідером. Досі досить рідко можна зосередитись на власному соціально-емоційному навчанні , коли ми проходимо початкову та середню школу. Якщо у вас немає регулярної саморефлексивної практики , важче ефективно усвідомлювати себе. Самосвідомість - це як науковий процес відкриття для себе. Це вимагає спостереження, роздумів та дій, щоб перевірити та змінити поведінку. Запровадження невеликої, але послідовної саморефлексивної практики може подолати бар'єри для побудови нашої самосвідомості. Варто зазначити, що лідери стикаються з унікальними викликами в сучасному складному, виникаючому, глобальному та взаємопов'язаному середовищі. Це означає, що зайнятим керівникам ще складніше знайти час, щоб зосередитися на собі. Однією з причин, чому ми вважаємо самосвідомість важливою рисою лідерства, є те, що це часто легше сказати, ніж виявити. Кілька днів буде здаватися, що ви переглядаєте список справ, не видно кінця. Це саме ті дні, коли ви хочете приділити хвилинку, щоб побачити, як проблеми вашої роботи впливають на ваше пізнання, емоції та поведінку. Серед вимог, що пред'являються до сучасних лідерів, - підвищити власну соціально-емоційну обізнаність , щоб вони могли розуміти та адаптуватися до інших. Визнання того, що один із ваших співробітників відмовляється робити проект, тому що він сердиться на тому, як з ним поводилися на попередній зустрічі, а потім вирішує цей основний гнів замість того, щоб відхиляти його, може сприяти покращенню відносин і зробити вас більш ефективним лідером. Ще один унікальний елемент для сучасних лідерів стосується нашої опори на технології. Соціальні медіа спеціально розроблені для створення залежності. Якщо наша увага зосереджена на нашій технології, це може скоротити наш час на роздуми про себе та нашу взаємодію з іншими. У цьому модулі ми розглянули важливість спостереження за собою з метою розвитку вищої самосвідомості про те, як ми діємо та взаємодіємо з іншими. Вирощування нашої самосвідомості як лідерів може призвести до покращення продуктивності та покращення відносин у нашому робочому середовищі, і це сприяє загальному кращому досвіду роботи.

***Розуміння важливості емоцій на робочому місці (5 хв)***

Емоції - це дані. Це дані, які допомагають нам краще зрозуміти себе та наші стосунки з іншими. Розуміючи свої та інші емоції та навчившись керувати та регулювати емоції, ми можемо розвивати більш значущі стосунки на роботі. У цьому відео я розгляну деяку основну інформацію, яка допоможе вам зрозуміти, чому емоції мають значення на робочому місці. І як ви, як лідер, краще розуміючи емоції, можете ефективніше зв'язуватися зі своєю командою та керувати справжністю. Почнемо з того, чому емоції важливі. Чому ми вважаємо їх даними? За даними Американської психологічної асоціації, емоції визначаються як складна модель реакції, що включає експериментальні , поведінкові та фізіологічні елементи. За допомогою якого індивід намагається розібратися з особисто значущою справою чи подією. Або, можливо, більш лаконічно, емоції - це стан почуттів, і вони включають суб'єктивні оцінки конкретної події.

Коли ми думаємо про емоції, ми часто називаємо деякі з найпоширеніших. Дослідження загалом підтвердили ідею про те, що існує шість основних емоцій: щастя, смуток, страх, огида, гнів і здивування. Але нещодавно опубліковані дослідження в працях Національної академії наук відзначили до 27 різновидів емоційного досвіду, крім цих шести, включаючи такі речі, як тяга, презирство, заздрість, співчуття та тріумф. Емоції впливають на наше прийняття рішень та нашу поведінку , тому вони важливі в нашій взаємодії. Емоції часто відхиляються як не професійні або не мають відношення до робочого середовища. Однак те, що ми дізнаємося, це те, що емоції можуть розповісти нам набагато більше про те, що ми переживаємо, а отже, вони можуть допомогти нам зрозуміти інших. Тому, коли ми говоримо, що емоції важливо розуміти на робочому місці, ми маємо на увазі, що емоції - це додаткові дані, які можуть допомогти нам ефективно орієнтуватися в професійному житті. Те, про що ви, ймовірно, чули щодо емоцій на робочому місці, - це поняття емоційного інтелекту. Визначається як тип інтелекту, який передбачає здатність обробляти емоційну інформацію та використовувати її в міркуваннях та інших пізнавальних заходах. Емоційний інтелект вивчався щонайменше пару десятиліть, і за цей час відбулися різні концептуалізації теми та різні погляди на те, що це таке, як вона працює та чи ефективна вона. Деякі бачать емоційний інтелект як невід'ємну рису, те, з чим ми народжуємося, інші бачать це як здатність чи вміння, щось, що ми можемо розвинути. Незалежно від того, як ми концептуалізуємо емоційний інтелект, ми дізналися достатньо про наші емоційні процеси, щоб ми могли краще зрозуміти наш соціально-емоційний досвід. А це означає, що ми можемо стати кращими в роботі з використанням та розумінням емоцій на робочому місці. На початку 90-х років два дослідники, Джон Майєр і Пітер Саловей, повідомили, що деякі люди, здається, демонструють посилені здібності, коли справа доходить до боротьби з емоціями, визнаючи їх у собі та інших. Вони придумали термін емоційний інтелект, а згодом розробили дослідницьку програму емоційного інтелекту, включаючи створення підтверджених психометричних показників.

Рамки емоційного інтелекту мера та Саловея включають чотири елементи. Перший - виявлення емоцій у собі та інших. Другий, інтеграція емоцій у розумові процеси. Третій, ефективно обробляючи власні складні емоції. І чотири, регулюючи власні емоції. Ім'я, з яким ви, можливо, більш знайомі, - це ім'я Даніеля Гоулмана. Хто натрапив на роботу мера та Саловея, і з дозволу, використав термін емоційний інтелект і популяризував цю концепцію через свою книгу-бестселер New York Times у 1995 році. Модель емоційного інтелекту Гоулмана дещо відрізняється від моделі мера та Саловея тим, що він виділяє п'ять елементів емоційного інтелекту. Самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Є багато інших дослідників, які досліджували емоційний інтелект за допомогою різних моделей. І через це виникають розбіжності щодо того, які моделі є найбільш суворими або психометрично достовірними. Незалежно від цієї розбіжності, ми можемо погодитися з тим, що навчання спостерігати , розуміти, керувати та регулювати емоції в собі та інших є важливою частиною процесу людських стосунків. І той, який корисний лідерам зрозуміти та дослідити. Загалом, те, про що ми говоримо, - це соціально-емоційне навчання, розуміння наших емоцій та те, як ми можемо використовувати ці знання для побудови більш ефективної поведінки та стосунків. І хоча дані досліджень неоднозначні щодо наслідків, у нас є докази того, що лідери, які краще здатні керувати цими емоційними процесами, є більш трансформаційними, здаються більш автентичними. І мати потенціал для розвитку більш довірчих та значущих стосунків з членами своєї команди та співробітниками. Емоції - це дані, і ми як лідери повинні розглядати інформацію, яку наші емоції розкривають про нас і оточуючих, щоб сприяти ефективним стосункам на роботі.

***Вдосконалення навичок прийняття рішень для лідерів (3 хв)***

Як лідери можуть покращити свої навички прийняття рішень? Як ви, як лідер, можете розвинути кращі звички щодо прийняття рішень? Як ви можете приймати більш ефективні та більш етичні рішення як лідер? У цьому відео я пропоную кілька пропозицій щодо того, як лідери можуть почати розвивати звички для покращення прийняття рішень. Ці пропозиції підкріплені дослідженнями психології та поведінкової етики, і, як і будь-який процес формування звичок, це відправні точки, і вони вимагають уваги, практики, роздумів та експериментів. Перша пропозиція - просто дізнатися якомога більше про прийняття рішень. Просто підвищення обізнаності про те, як люди приймають рішення, може мати великий шлях до вдосконалення ваших власних навичок прийняття рішень. Це включає знання того, які психологічні упередження чи соціальний та організаційний тиск впливають на процес прийняття рішень. Дослідіть написання таких людей, як Даніель Канеман, Ден Аріелі або Енні Дюк. Подумайте про те, щоб слідкувати за блогом Farnam Street, який зосереджується на ролі психічних моделей у прийнятті рішень. Ці ресурси будуть перераховані в кінці курсу, а також вивчені у фонових відео про прийняття рішень та етичне прийняття рішень для лідерів. Друга пропозиція - розширити рамки. Перехід від системи 1 до системи 2 мислення. Система 1 мислення відноситься до того звичного мислення на поверхневому рівні , яке керує більшою мірою нашого життя. Однак перед лідерами часто ставляться складні питання, які вимагають продуманого та аналітичного прийняття рішень. Почніть визначати, коли вам потрібно перейти на систему 2, і коли ви це зробите, почніть експериментувати з різними моделями прийняття рішень, покликаними уповільнити ваше мислення, щоб бути більш аналітичним. Шукайте відгуки інших та вивчіть всі потенційні результати рішення, щоб оцінити, який вибір може бути найбільш ефективним. Третя пропозиція - чітко говорити про ваші цінності. Дослідження показали, що явне визначення наших цінностей, а потім практика того, як ми будемо відстоювати їх перед конфліктом цінностей, сприятиме більш етичному прийняттю рішень. Займіться вправами, які кидають вам виклик визначити, які ваші цінності та які цінності ви готові піти на компроміси. Поміркуйте над ситуаціями, коли ви боролися з конфліктом цінностей, і оцініть ці ситуації у світлі того, що ви дізналися про психологічні упередження та груповий тиск. Окрім того, що ви чітко розумієте, що ви цінуєте, уявіть, як ви будете відстоювати ці цінності в різних ситуаціях. Що робити, якщо вас попросять компрометувати ваші цінності друг, член сім'ї, ваш начальник? Як ці різні ситуації вплинули б на вашу готовність дотримуватися своїх цінностей? Четверта пропозиція - експериментувати, вчитися та практикувати. Ефективне та етичне прийняття рішень вимагає формування звичок для підтримки типів рішень, які ви хочете прийняти, а формування звичок вимагає практики. Витратьте час на роздуми над рішеннями , які ви повинні прийняти, і аналітично продумайте свої варіанти. Визначте потенційні упередження в грі. Шукайте зворотний зв'язок від довірених сторін, знайте свої цінності, потім зіткніться з рішенням і практикуйте, як ви зіткнетеся з ним насправді. Шукайте ресурси, які кидають вам виклик оцінити різні ситуації, з якими ви можете зіткнутися як лідер. Це може включати тематичні дослідження або новини, які дають вам ситуацію для аналізу та оцінки. Подумайте, як ви могли відреагувати, і будьте чіткими на уроках, які ви отримали, оцінюючи цю ситуацію. Стати більш ефективною та етичною особою, яка приймає рішення як лідера, вимагає обізнаності та практики. Чим більше ви дізнаєтеся про те, як ми приймаємо рішення, і чим більше ви практикуєте, стикаючись зі складними рішеннями, тим етичнішими та ефективнішими ви станете.

***Розуміння поведінкової етики (9 хв)***

Як лідери, ми несемо відповідальність за прийняття рішень, які є важливими як за кількістю, так і за якістю, тому важливо враховувати етичні наслідки наших рішень на роботі. Коли ми говоримо про етику, ми, як правило, маємо на увазі оцінку рішень чи поведінки як хорошого проти поганого або правильного проти неправильного етичного прийняття рішень є особливою галуззю досліджень того, як люди беруть участь у прийнятті рішень. І це стосується того, як ми приймаємо рішення відповідно до етичних принципів або на відміну від них, разом з нашим підвищеним розумінням обмеженої раціональності та нашим бажанням дізнатися більше про те, як і чому люди приймають неетичні бізнес-рішення. Ми спостерігаємо зростання галузі, яка називається поведінковою етикою протягом багатьох років, ділову етику викладали через нормативну лінзу, значною мірою спираючись на філософію, щоб визначити, які рішення лідери в бізнесі повинні чи не повинні робити нормативну етику стосуватися фактичних принципів того, що вважається етичною поведінкою. Існує три основні нормативні лінзи утилітарного характеру, які стосуються надання найбільшої цінності більшості деонтологічних людей, що стосується визначення етичних правил та етики чеснот, яка стосується здійснення чеснот або етичних цінностей. Поведінкова етика, на відміну від нормативної етики, явно зацікавлена в тому, як люди реагують на рішення з етичними дилемами. Дослідження та поведінкова етика досліджують індивідуальні та ситуаційні сили, які діють на процес прийняття рішень, щоб зрозуміти, чому люди можуть прийняти рішення, яке ми загалом вважаємо етичним чи неетичним. Сфера поведінкової етики дала важливу інформацію для лідерів, які прагнуть покращити прийняття власних етичних рішень. Отже, що ми дізналися про те, як люди приймають етичні чи неетичні рішення, я виділю лише кілька ключових висновків з цієї галузі, ті три, які я збираюся виділити, - це роль людських цінностей. Питання обмеженої етичності та наслідків обрамлення та прийняття рішень, тому перший ключовий висновок поведінкової етики полягає в тому, що ми не завжди діємо відповідно до наших цінностей

Знання наших цінностей є необхідною, але недостатньою умовою для прийняття етичних рішень, більшість людей, які приймають неетичні рішення, не збираються цього робити. Так, є погані яблука та погані люди, але поведінкова етика зацікавлена в хороших людях, які приймають неправильні рішення, то чому б нам не діяти відповідно до наших цінностей? Однією з причин є те, що ми не чітко вказуємо на те, що вони є явними у наших цінностях, означає знати, за що ми будемо виступати і за що ми не підемо на компроміси. Наприклад, більшість з нас каже, що цінуємо чесність, але всі в тій чи іншій мірі брешуть в тій чи іншій мірі, тому давайте подумаємо, чому ми могли б порушити цю цінність чесності в тій чи іншій ситуації, чи був тиск виглядати певним чином? Наприклад, брехня про те, щоб знати щось, чого ми насправді не знаємо, чи було щось цінне, що ви могли втратити, сказавши правду? Ви боялися втратити роботу чи можливість? Чи була брехня, щоб врятувати чиїсь почуття?

Як бачите, є багато причин, чому ми можемо порушити цю цінність чесності, тоді ми виправдовуємо, чому ми брехали, ми оцінюємо компроміси, щоб почувати себе краще, діючи не відповідно до наших цінностей. Дослідження навіть показують, що найменша і найменш шкідлива брехня може призвести до ефекту слизького нахилу, оскільки нашому мозку насправді легше займатися більшою брехнею після того, як ми займаємося меншими. Однак, якщо ми чітко розуміємо те, що ми цінуємо, ми рідше впадемо з цього слизького схилу, Мері Джентіле, професор Дарденської школи бізнесу Університету Вірджинії, написала книгу та розробила навчальну програму під назвою «Давати голос цінностям». Вона продемонструвала, як явність щодо наших цінностей і збереження їх на вершині душі, а потім практика того, що ми будемо робити, коли зіткнемося з конфліктом цінностей, може допомогти покращити нашу здатність діяти відповідно до власних цінностей. Друга ключова ідея, яку буде досліджувати з поведінкової етики, - це концепція обмеженої етики Aleke, коли ми не чітко розуміємо свої цінності, саме тоді ми, ймовірно, станемо жертвою когнітивних обмежень або спотворень, а також соціального та екологічного тиску, Доллі Чуг Макс, Вассерман. І 10 Бразилія розширила концепцію обмеженої раціональності, ввівши концепцію обмеженої етики Aleke, тому що німецька та 10 бронзових матимуть чудову книгу під назвою «сліпі плями», чому ми не можемо робити те, що є етичним і що ми можемо з цим зробити. Це глибоко досліджує цю ідею, і я висвітлю деякі ключові висновки з цього тут. Тому що розуміння того, що заважає нам діяти відповідно до наших цінностей, може допомогти нам краще усвідомлювати, коли ці впливи можуть вступити в дію.

Тож давайте розглянемо деякі приклади психологічних упереджень, які добре задокументовані у дослідженнях прийняття рішень, також застосовуються до прийняття етичних рішень. Упередженість у надмірній впевненості - це упередження вважати, що ми кращі за інших у певній майстерності, і те саме стосується нашої впевненості в нашій здатності бути етичними. Якщо ми, природно, вважаємо, що ми більш етичні, ніж інші, ми рідше звернемо увагу на процес прийняття рішень у моменти етичних дилем, що може призвести до більш неетичних рішень. Упередженість підтвердження - це тенденція шукати інформацію, яка посилює наші власні переконання щодо себе, якщо ми стикаємося з етичною дилемою, ми можемо шукати інформацію, щоб узгоджуватися з тим, яке рішення ми хочемо прийняти, незалежно від того, чи є воно в етичному. Це дозволяє нам раціоналізувати рішення, навіть якщо воно відхиляється від наших цінностей, інший набір впливів стосується індивідуального та групового тиску, різний тиск впливає на наше прийняття рішень, бажання досягти успіху або мати амбіції може бути важливим для нас. І якщо ця цінність важлива, то вона може замінити конкуруючі цінності, такі як лояльність чи справедливість, змушуючи нас поводитися неетично, ми також є жертвами інкременталізму, в якому ми вважаємо, що зробимо це лише один раз або це не матиме такого великого ефекту, що може призвести до ефекту слизького нахилу в організаціях. Ми також схильні до таких речей, як упередження відповідності, тобто коли ми відповідаємо тому, чого хоче група, і тільки тому, що група поводиться певним чином, цього не робить. Етичні організації структуровані в ієрархіях, створення можливостей для тиску влади та упередження для подальших структур стимулювання лежать в основі більшості організацій, стимули покликані впливати на нашу поведінку, але це не завжди виходить етичним. Розглянемо скандал Wells Fargo, в якому торгові партнери створювали підроблені облікові записи для досягнення цілей продажів. Дослідження показали, що певні типи цілей та стимулів можуть сприяти неетичній поведінці, оскільки ми зосереджуємось на меті чи цілі, не звертаючи уваги на процес чи засоби, пов'язані з конструкцією обмеженої етики. Алергія - це третій ключовий висновок, який я перегляну тут з поведінкової етики, це ідея, що ми приймаємо рішення по-різному, виходячи з того, як формуються ситуації. Основою цього є теорія перспектив, яка демонструє, що якщо ми сформулюємо проблему з точки зору вигоди або більшого ризику. Але якщо ми формулюємо щось з точки зору втрати, ми, як правило, більше ризикуємо, шукаючи застосування до ділової етики дослідження, які показують, що якщо ми сприймаємо проблеми як бізнес-проблеми, ми часто приймаємо різні рішення. Це якщо ми сформулюємо це як якийсь інший тип проблеми, як людські чи етичні проблеми. Досить відомий приклад цього походить з детального аналізу пожеж Ford Pino 1970-х років, Ford почав продавати Pinfor на початку 1970-х років, а згодом серія зіткнень на задньому кінці призводить до вибухів бензобаків та смертей. Існує багато досліджень та аналізу щодо цього випадку з точки зору ділової етики, з точки зору безпеки та незаконної точки зору, які все можна знайти в Інтернеті. Денніс Джойя, професор бізнесу штату Пенсільванія у статті 1992 року в Journal of Business Ethics, визначив аналіз витрат і вигод, який компанія провела, щоб порівняти вартість заміни бензобаків з потенційною кількістю життів, які можна було б врятувати таким чином. Сформулюючи цю бізнес-проблему, цінність людського життя була зведена до числа на аркуші паперу в аналізі витрат і вигод, цей випадок та багато інших подібних змусили 10 брендселів та Крістін Сміт Кроу переглянути літературу з ділової етики та розробити модель для порівняння взаємозв'язку між навмисністю та етичними результатами. Переглянувши дослідження, вони визначили, що перебування в етичних рамках порівняно з діловою чи правовою рамкою призводить до більшої моральної обізнаності. Це важливо, оскільки це говорить про те, що когнітивна рамка людини , яка приймає рішення, впливає, наскільки вони усвідомлюють моральні наслідки рішення перед ними, пов'язуючи це з справою пінто. Якщо рішення про заміну бензобаків було оцінено в цій бізнес-рамках, як це було в аналізі витрат і вигод. Це означало, що ті, хто приймає рішення, навіть не усвідомлювали етичних наслідків, оскільки ці етичні наслідки були поза рамками прийняття рішень.

Велика кількість досліджень демонструє, що прийняття рішень з точки зору грошей або самовигоди може призвести до більш неетичних результатів, тоді як постановка рішень з точки зору впливу на різні зацікавлені сторони може збільшити потенціал для етичних результатів. У цьому відео ми дослідили деякі ключові висновки поведінкової етики, пов'язані з обмеженою етичністю людських цінностей, і сформулювання нашого розуміння того, як все йде не так і як люди діють не відповідно до своїх цінностей, може допомогти нам покращити наше власне етичне прийняття рішень як лідерів.

***Побудова довірливих стосунків через активне слухання (9 хв)***

Побудова довірчих відносин вимагає ефективного спілкування. Ефективне спілкування починається з активного слухання. Активне слухання - це саме те, як це звучить, і все ж це більше, ніж ви можете подумати. Активне слухання - це спосіб спілкування з іншими, за допомогою якого слухач прагне зрозуміти слова та значення іншої людини, слухаючи як словесне вираження, так і невербальні сигнали. Активне слухання відрізняється тим, що слухач активно займається слуханням іншої людини, а також утримується від оцінки того, що вони говорять. Ми постійно слухаємо людей, як правило, з метою отримати стільки інформації, скільки нам потрібно, щоб сформулювати нашу відповідь на них. Подумайте про останню розмову, яку ви мали з кимось. Чи був у вас цей сценарій, який пробігає у вашій голові, оцінюючи те, що говорила інша людина проти ваших власних почуттів на цю тему? Як правило, так працює наш розум у розмові. Ми чуємо, що говорить інша людина, думаючи про те, як ми будемо реагувати. Активне слухання відводить нас від оцінки до співпереживання та розуміння. Ми не просто чуємо, що говорить інша людина, але насправді активно займаємося іншим способом. По-перше, ми вимикаємо цей внутрішній скрипт. Ми слухаємо без судження, без оцінки. По-друге, ми слухаємо більше, ніж слова. Ми прислухаємося до значення слів. Ми оцінюємо невербальну поведінку , таку як мова тіла, тон голосу, міміка, щоб спробувати зрозуміти, звідки саме походить інша людина і що вона намагається сказати. Коли ми активно слухаємо, ми інтегруємо те, що ми дізналися від цієї іншої людини, і ділимося цим з ними, щоб переконатися, що ми правильно зрозуміли, що вони мали на увазі сказати. Тепер поставте себе на місце іншої людини, людини, яку активно слухають. Як це може відчуватися? Ми виявляємо, що коли хтось активно слухає нас, ми відчуваємо себе почутими, ми відчуваємо себе більш пов'язаними, і це важливий спосіб зміцнити довіру до наших стосунків. Дослідження показують, що ми відчуваємо себе більш задоволеними розмовами, де нас активно слухають, і ми маємо більш позитивну оцінку того, хто активно слухає, ніж того, хто цього не робить. Активне слухання може бути способом збільшити нашу референтну силу. Активне слухання може зменшити відстань між двома людьми, створюючи більш рівномірну основу в розмові. Активне слухання може зменшити вивільнення гормонів стресу та збільшити гормони зв'язку, що призводить до більш відкритих і прозорих розмов. Це відправна точка для того, щоб задавати кращі запитання і, отже, заохочувати кращу інформацію та спілкування. Як ви можете це практикувати? Наступного разу, коли у вас буде розмова, будь то з касиром в продуктовому магазині, співбесіда або розмова з другом, ви можете пограти з цією концепцією активного слухання. Почніть з цікавості, усуньте судження та оцінку сказаного. Натомість просто спробуйте взяти все це. Прислухайтеся до слів, звертайте увагу на тон і невербальні сигнали. Потім повторіть з іншою людиною , сказане своїми словами. Я чув, як ви сказали XYZ, я правильно це зафіксував? Ви навіть можете пограти, роблячи спостереження за невербалами. Ви використовуєте слово щасливий, і все ж ви здаєтеся невпевненими. Немає єдиного правильного способу активно слухати. Однак чим більше ми експериментуємо з активним слуханням як технікою, тим більше довіри ми можемо побудувати один до одного. Активне слухання є ключем до побудови основи для ефективного спілкування, а тісно пов'язана з нашою здатністю задавати хороші запитання. Питання, які дозволять отримати найважливішу інформацію в потрібний час. Правильне постановка правильних питань може допомогти побудувати довіру у стосунках, що призводить до більш ефективного спілкування. Те, як ми формуємо запитання, може викликати різні типи відповідей. Одна з моїх улюблених книг - «Скромне розслідування», «Ніжне мистецтво задавати питання» Еда Шейна. У своїй книзі він обговорює чотири типи питань, які можуть допомогти нам глибше подумати про те, як ми ставимо запитання. Почнемо з конфронтаційного розслідування. Конфронтаційне розслідування виникає, коли ви вставляєте власні ідеї у формі запитання, чи це вас розлютило? Чому ти зі мною не погодився? Ви не думаєте, що саме так ми повинні це робити? Ви можете почути, що це часто так, немає питань, і ви бачите, що ідеї оратора вбудовані в саме питання. Конфронтаційне опитування може допомогти нам досягти консенсусу в групі. Це також може спонукати когось бути явним у своїх переконаннях. Це також може бути примусовим, тому ми повинні бути обережними при використанні конфронтаційного розслідування, щоб ми ненавмисно не закривали готовність іншої людини бути відкритими. Діагностичне дослідження намагається зрозуміти, про що зараз думає інша людина, що відбувається в їхній голові в цей момент. Це вимагає від нас просунутися трохи далі і не вставляти власні ідеї, щоб побачити, про що вони думають. Як ви ставитеся до цього? Про що ви думаєте зараз? Діагностичні запитання проливають світло на іншу людину, просячи їх розкрити, що у них на даний момент у свідомості. Процес запиту - це питання , пов'язані з процесом розмови. Питання, які орієнтовані на процес, намагаються визначити, як сторони спілкуються, процес розмови. Ми знаходимося на хорошому місці зупинки? Ми обидва поділилися всім, чим хочемо поділитися? Як ми ставимося до наступних кроків? Ми можемо звернутися до обробки запитів у певні моменти, щоб переконатися, що всі сторони знаходяться на одній сторінці щодо розмови. Скромний або чистий запит - це доступ до власної нестачі знань чи розуміння теми. Це коли ви перебуваєте в стані повної цікавості без будь-яких власних суджень у грі. Просте чому або скажіть мені більше - чудове місце для початку. Скромні запитання запиту не вказують на будь-які ваші власні думки на тему, і вони демонструють повагу до думок та точки зору іншої людини. У поєднанні з активним слуханням скромне дослідження може сприяти справжньому діалогу, в якому ідеї виникають цілком і прозоро. Задавати хороші запитання означає знати, коли використовувати ці різні типи запитань, у тому числі коли вам потрібна відповідь «так-ні», коли вам потрібна закрита відповідь або коли вам потрібна більш відкрита відповідь. Поставити хороші запитання тісно пов'язані з активним слуханням, тому що ви хочете задати питання, які безпосередньо стосуються того, що говорить чи висловлює інша людина. Ефективне спілкування - це навик, який кожен з нас може розвинути через практику. Залишайтеся в моменті, активно взаємодійте з іншою людиною та задавайте відповідні запитання, які заохочують найефективніші відповіді.

***Підвищення залученості та мотивації на робочому місці (7 хв)***

Ви займаєтеся, по-справжньому займаєтеся своєю роботою? Чи є ваша команда? Рівень залучення на початку 2020 року досяг рекордного рівня в 35 відсотків. Gallup протягом десятиліть стежить за тенденціями залучення робочої сили, і відсоток людей, які справді зайняті своєю роботою, навіть на найвищому рівні, все ще становить трохи більше третини. Заохочення залучення вимагає переосмислення мотивації. Більшість наших організацій структуровані так, щоб мотивувати людей за допомогою зовнішніх винагород, компенсацій, нагород, премій тощо. Зовнішні винагороди надходять із джерел, зовнішніх для особистості, і це працює. Однак справжнє залучення вимагає використання внутрішньої мотивації, того внутрішнього драйву, який походить від бажання виконувати роботу заради самої роботи, а не просто винагороди. Як ми використовуємо це внутрішнє бажання виконувати роботу самостійно, і як ми можемо мотивувати інших використовувати їх внутрішню мотивацію? Це допомагає трохи дізнатися про внутрішню мотивацію, що змушує нас тикати. Щоб зрозуміти нашу внутрішню мотивацію, нам також потрібно зрозуміти наше почуття мети. Дозвольте мені почати з ознайомлення вас з дійсно цікавою конструкцією, яка називається орієнтація на роботу. Ідея орієнтації на роботу полягає в тому, що ми маємо різні стосунки з роботою, яку ми виконуємо, різні способи сприйняття та взаємодії з нашою роботою.

Роберт Белла, Баррі Шварц та Емі Вжеснєвскі - всі дослідники, які проводили роботу в цій галузі, і вони виділяють три основні типи стосунків до нашої роботи: робота, кар'єра та покликання. Тих, хто розглядає свою роботу як роботу, в першу чергу цікавить матеріальна вигода, що це спосіб заробітку. Тих, хто розглядає свою роботу як кар'єру, цікавить більше, ніж грошова вигода. Вони зацікавлені в просуванні та зростанні в довгостроковій перспективі. Ті, хто розглядає свою роботу як покликання, бачать свою роботу як нерозривно пов'язану з їхнім життям. Вони вкладаються в це, тому що це приносить їм відчуття мети. Тепер вони не обов'язково взаємовиключні, і одне не обов'язково краще іншого. Однак дослідження показують, що існують різні поведінкові та експериментальні ефекти перегляду нашої роботи цими різними способами. Ті , хто розглядає роботу як роботу, менше вкладаються в загальні результати, можливо, швидше за відпустку і, можливо, менш задоволені. Ті, хто розглядає свою роботу як кар'єру, розглядають власне підвищення багатства, вони більш зосереджені на собі. Ті , хто розглядає свою роботу як покликання, можуть бути більш змушені виконувати саму роботу, тому що сама робота приносить їм радість. Варто зазначити, що існує також робота, яка свідчить про те , що перегляд роботи як дзвінка не завжди є позитивним. Люди можуть віддавати занадто багато себе, оподатковуючи себе або працюючи менше, ніж вони варті, якщо відчувають покликання на певну роботу. Стюарт Бандерсон і Джефф Томпсон виявили, що працівники зоопарку, які розглядають свою роботу як покликання, частіше перевтомлювалися за рахунок тварин, які забезпечували це почуття мети. Конструкція орієнтації на роботу допомагає нам зрозуміти, що кожен має різне відношення до своєї роботи, і відчуття цього може допомогти зрозуміти різні рівні залучення. Розгляньте тих, хто внутрішньо мотивований, тому що бачить свою роботу як покликання. Чи є спосіб скористатися цією внутрішньою мотивацією, навіть якщо ви не сприймете свою роботу як покликання? Дозвольте мені представити вам наступну концепцію в цьому відео, яка походить від теорії самовизначення. Теорія самовизначення - це теорія мотивації, яка допомагає нам зрозуміти, які потреби людей повинні задовольняти, щоб стати більш внутрішньо мотивованими. Річард Райан та Едвард Дечі розробляли та вдосконалювали цю теорію протягом останніх кількох десятиліть. Ця теорія говорить нам про те, що є три основні потреби, які нам потрібно задовольнити, щоб стати більш внутрішньо мотивованими. Це автономія, компетентність та спорідненість. Автономія відноситься до нашого почуття контролю. Дані свідчать про те, що ми, швидше за все, будемо мотивовані, якщо відчуваємо, що маємо певний контроль над ситуацією або над прийняттям рішень. Ви коли-небудь мали таке відчуття, чому мені байдуже, я не можу прийняти таке рішення? Це свідчить про відсутність автономії. Компетентність відноситься до нашого почуття впевненості в тому, що ми знаємо, що робимо. Пам'ятайте, коли ви вперше спробували щось нове на роботі, що було важко для вас? Менш захоплююче стрибати в складне завдання, коли ми не відчуваємо впевненості у своїх силах. Спорідненість відноситься до почуття приналежності, необхідності відчувати, що ми певним чином пов'язані з іншими. Це може бути завдяки роботі в команді, де кожен член команди поважає і цінує один одного. Це також може бути наслідком визнання впливу вашої роботи на інших, як тих, хто безпосередньо навколо вас, так і тих, хто далі за течією, наприклад, постачальників чи клієнтів чи навколишнього середовища, наприклад. Коли ці три потреби будуть задоволені, це, ймовірно, збільшить цю внутрішню мотивацію. Якщо ми поєднаємо це з розвитком такого почуття мети в орієнтації на покликання, ми зможемо почати бачити відчутні способи збільшення залучення між нашими командами та в собі як лідерів.

***Розвиток лідерських навичок (5 хв)***

Лідерство - це не просто те, що ти вчишся, це те, що ти робиш. Кращі лідери визнають, що їх мета полягає в тому, щоб постійно ставати кращими версіями себе як особистості та лідерів. Для цього нам знадобиться якась структура. Навчання відбувається в рефлексії та інтеграції ідей та концепцій. Ми повинні постійно експериментувати з нашими лідерськими навичками та оцінювати їх результати. Лідерство - це неймовірно унікальна подорож, оскільки це соціально побудована концепція. Ваш шлях лідерства буде формуватися вашими сильними та слабкими сторонами, культурою чи кліматом ваших команд та організацій та людьми, з якими ви будуєте стосунки, як внутрішньо, так і зовні. Вирощування як лідера вимагає одного. Навчіться якомога більше, читаючи книги, блоги, шукайте чудових лідерів, захоплюєтесь тощо Два розробляючи продумані експерименти щодо лідерства для себе у своїх ролях. Три, чесно розмірковуючи над своїми результатами та оцінюючи ефективність ваших лідерських експериментів, і чотири. Інтеграція цих роздумів з часом, щоб створити для себе образ того, як ви ведете. Отже, як ми можемо це зробити? Розгляньте цю модель як керівництво або платформу для вашого особистого лідерства, мети зростання, перспективи та практики. Почнемо з мети. Наша спільна мета - стати кращими версіями себе з часом як людей і в даному випадку як лідерів. Тримайте цю мету, на вершині розуму під час роботи, оцінюйте свої щоденні дії у світлі своєї мети. Скільки дій, поведінкових рішень, які ви приймаєте за день, узгоджуються з тим, щоб стати кращим лідером із навчанням більше, щоб стати кращою версією себе як лідера. У межах цієї ширшої мети є різні цілі, які ви могли б досягти для себе у світлі своєї роботи, будьте навмисні щодо цих цілей і не намагайтеся досягти занадто багато відразу. Визнайте, що зосередження на кількох цілах одночасно допоможе вам застосувати принципи, які ви вивчили. Знову ж таки, оцініть свій список справ та свої дії у світлі цих цілей. Наша мета пов'язана з нашою мотивацією, знання того, чому ми щось робимо, є потужним мотиватором. Що ще важливіше, знання того, чого ми намагаємося досягти, допомагає нам узгодити свою поведінку та рішення таким чином, щоб послідовно допомагати нам практикувати ставання кращими лідерами.

Далі поговоримо про перспективу. Одне, що ми знаємо про поведінку людини, це те, що у нас є глибоко вбудовані припущення про те, як працює світ, і змінювати їх може бути складно і часто незручно. Ось кілька припущень, які ми часто дотримуємося і які ми можемо почати ставити під сумнів. Відключіться від припущення, що ми живемо в лінійному та керованому світі, і припустимо, що ми живемо в складній системі. Визнайте, що системи не можна контролювати, скоріше вони мають властивості, які виникають. Намагаючись внести зміни або реалізувати ідеї в команду, починайте з невеликих контрзаходів, невеликих ідей для оцінки результатів. Ваша мета - підтримувати рівновагу в складній системі. Відключіться від припущення, що звинувачення інших та екстерналізація наших проблем вирішить їх. Спочатку загляньте всередину.

Яку роль я зіграв у цій конкретній ситуації, як я міг діяти інакше або як міг би я діяти так само? Які відносини були вплинуті на основі цих результатів. Відключіться від припущення, що ви знаєте все, що вам потрібно знати, і задайте питання, що ще я можу дізнатися про це? Допитливіться. Ми схильні захищати себе в своїх знаннях, припускаючи, що як тільки ми чогось навчилися, ми є експертами. Однак наш досвід - це те, що розвивається з часом, і ми постійно стикаємося з новою інформацією, яка може допомогти нам рости. І, нарешті, практика досконалості, як сказав Арістотель, є звичкою, і тому вона вимагає практики практики, стосується регулярних роздумів і навчання. Тож почніть з чогось простого, наприклад, створіть щотижневу перевірку з собою про те, що пройшло добре з точки зору вашого лідерства, практики, а що ні? Чого ти навчився? Що ви хочете спробувати наступного тижня, вести журнал або якийсь файл докера слів, щоб відстежувати ці відповіді. Це може бути коротке 10-15 хвилинне роздуми, в якому ви визнаєте ефективне та неефективне. Сильні сторони і можливості вашої поведінки як лідера і які експерименти ви хотіли б провести далі. Вибудовуючи звичку роздумувати та проводити експерименти, ви можете інтегрувати інших людей у процес. Будьте прозорими щодо того, що ви тестуєте, і що ви сподіваєтесь чогось з цього навчитися. Можливо, ви хочете спробувати інший спосіб зв'язатися з колегою чи працівником. Можливо, ви хочете по-різному реагувати на речі, які відбуваються на роботі, що б це не було, ви дізнаєтеся з часом, експериментуючи з власною поведінкою. Лідерство - це поєднання побудови відносин та моделювання поведінки, яку ви хочете бачити в інших. Зростання як лідера вимагає, щоб ми були навмисні у своїй меті, щоб ми кидали виклик нашим припущенням про те, як працює світ. І що ми створюємо структурований час для роздумів над експериментами, які ми проводимо, щоб дізнатися більше про себе та інших. У цьому відео ми розглянули деякі ключові моменти в рамках, які ми можемо застосувати для навчання та зростання як лідерів. І тепер вам належить володіти зростанням свого лідерства, дізнатися більше про себе і побудувати довірчі відносини з оточуючими.