

Стюарт Уэллс

## БОСС МНОГОЛИКИЙ

Найди стиль своего руководства



Серия «Бизнес-психология» Перевела с английского О. Чумичева

Главный редактор Заведующий редакцией Литературный редактор Художник обложки Корректоры Верстка

УДК 316.66

Е. Строганова

А. Баяв

С. Шевякова

С. Маликова

С. Шевякова, Н. Романова Н. Бычкова

БК Уэллс С.

У98 **Босс многоликий**. - СПб.: Питер, 2002. - 256 с. - (Серия «Бизнес-психология»),

ISBN 5-318-00417-2

Обращали ли вы внимание на поведение своего босса? Сегодня он «рубаха-парень», а завтра «Илия-пророк» или, еще того хуже, «охотник за головами». Вообще, руководство на любом уровне — процесс сложный и многогранный, и мозг менеджера постоянно загружен текущими задачами, которые решить может только он. Автор это понимает, поэтому предлагаемая им система «девяти ролей лидера» проста и в то же время эффективна. Она является уникальным инструментарием достижения успеха, универсальным для руководителя любого ранга. Если вы уже начальник, то, применив на практике предлагаемую методику, вы ненавязчиво подтолкнете своих подчиненных к активным действиям в стратегически важных для вас направлениях. А тот, кто только готовится стать боссом, найдет здесь стратегический план наступления на конкурентов внутри фирмы. Но главная цель книги состоит в том, чтобы помочь вам найти такой стиль руководства, который максимально раскроет возможности вашей личности и обеспечит вам непререкаемый авторитет у коллег и партнеров по бизнесу.

## Оглавление

Предисловие.....	7
<b>Глава 1. Девять ролей. Осмотр местности.....</b>	<b>12</b>
Управление или лидерство —	
я не хочу больше вести эту войну.....	12
Управление в системе ролей лидера.....	16
Общее направление	
деятельности руководителя.....	25
Общие аспекты лидерства.....	29
Движение вперед.....	32
<b>Глава 2. Установление ключевых ценностей.</b>	
<b>Целостность, значимость и результаты.....</b>	<b>36</b>
Почему так важны ключевые ценности.....	37
Определение ключевых ценностей.....	40
Преодоление конфронтации ценностей.....	48
<b>Глава 3. Разработка стратегии.</b>	
<b>Изучение роли Мудреца.....</b>	<b>56</b>
Образ Мудреца.....	57
Приобретение навыков Мудреца.....	62
<b>Глава 4. Новаторство во имя будущего.</b>	
<b>Изучение роли Пророка.....</b>	<b>80</b>
Образ Пророка.....	81
Приобретение навыков Пророка.....	90
<b>Глава 5. Гармонизация перемен.</b>	
<b>Изучение роли Волшебника.....</b>	<b>100</b>
Образ Волшебника.....	101
Приобретение навыков Волшебника.....	108
<b>Глава 6. Согласование культурных различий.</b>	
<b>Изучение роли Глобалиста.....</b>	<b>124</b>
Образ Глобалиста.....	125
Приобретение навыков Глобалиста.....	134
6 □ Оглавление	
<b>Глава 7. Мотивация развития.</b>	
<b>Изучение роли Наставника.....</b>	<b>144</b>
Образ Наставника.....	145
Приобретение навыков Наставника.....	149
<b>Глава 8. Построение партнерства.</b>	

Изучение роли Союзника.....	164
Образ Союзника.....	165
Приобретение навыков Союзника.....	172
<b>Глава 9. Принятие решений.</b>	
Изучение роли Властителя.....	187
Образ Властителя.....	188
Приобретение навыков Властителя.....	194
<b>Глава 10. Достижение целей.</b>	
Изучение роли Проводника.....	206
Образ Проводника.....	207
Приобретение навыков Проводника.....	211
<b>Глава 11. Стремление к совершенству.</b>	
Изучение роли Художника.....	218
Образ Художника.....	219
Приобретение навыков Художника.....	224
<b>Глава 12. Основные роли руководителя в действии.....</b>	
Оценка своих сильных и слабых сторон.....	233
Установка на дальнейшее обучение и развитие ....	235
Достижение большей эффективности	
в широком круге обстоятельств.....	236
Выбор роли.....	238
Понимание и правильная оценка	
сильных сторон других людей.....	240
Оценка эффективности рабочей группы.....	241
<b>Эпилог. Умеем ли мы разговаривать?</b> .....	243
Насколько схожи все роли? .....	245
<b>Приложение. Портрет руководителя.....</b>	
Использование портрета.....	249
Руководство для составления портрета.....	249
Руководство по подсчету баллов.....	249

## Предисловие

Каждый день вы сталкиваетесь с многообразными ситуациями, которые требуют от вас применения тех или иных навыков. Вы замечали, что с некоторыми ситуациями вам справиться легче, чем с другими? Зависеть это может от ваших пристрастий, способностей, того набора навыков, которыми вы располагаете на сегодняшний день. То, что вы решили прочитать эту книгу, показывает, что вы испытываете потребность в изучении нового, осознаете необходимость саморазвития.

Итак, для того чтобы достичь заметных результатов в управленческой деятельности, на посту руководителя, вам нужны яркие и стимулирующие идеи, которые можно применить в реальности, а не абстрактные концепции, оторванные от реальности. Кроме того, вы понимаете, что при определенном стиле руководства вы способны трансформировать реальность, достичь большей эффективности. Вам не нужны проповеди о том, что вам *следует* делать. Для начала вы должны определить собственный уровень мотивации, а затем научиться претворять хорошие идеи в практические достижения. С другой стороны, если вы рассчитываете найти элементарное пособие вроде «десяти шагов для создания мотивации к интенсивной работе», вы будете разочарованы. Хороший менеджмент, эффективное лидерство — это не набор приемов, что надо заучить наизусть, это навык, который становится естественной частью вашего мироощущения и поведения. Книга, которая обещает вам достичь непревзойденного совершенства в управлении и руководстве людьми и делами всего лишь с помощью нескольких простых приемов, скорее всего, отправится в помойку, так как не поможет достичь результатов. Если такая книга и может оказаться ценной для вас, так только потому, что она откроет перед вами дорогу к различным идеям и поможет в развитии ваших способностей. В книге, которую вы держите в руках, вы найдете множество советов по выработке необходимых навыков и превращении обретенных способностей в естественные

8

### Предисловие □

свойства личности, но вы *должны* приложить собственные усилия, чтобы усвоить то, что вам будет предложено. Придется практиковаться, причем иногда и в ситуациях с высокой степенью риска.

Не стоит даже мечтать о том, что новые навыки могут быть приобретены просто в процессе чтения. Вот очевидная аналогия: сегодня многие люди в разных странах увлекаются гольфом, существует огромное количество книг и видеокассет с инструкциями.

Большинство из них содержит полезные идеи, но в мире не существует ни одного игрока, который достиг бы мастерства исключительно в результате знакомства с книгой или видеокассетой. Такой человек, может быть, знает много о гольфе, но эта информация еще не стала частью его существа. Практика в ситуациях с низкой степенью риска — на тренировочной площадке, в ситуациях с более высокой степенью риска — в ходе игры с такими же обучающимися игроками, а также в наиболее рискованной ситуации — в игре с мастером, — все это необходимо пройти. На каждой стадии обучения мозг игрока в гольф получает новую информацию, привыкает к новым ощущениям, поскольку ему приходится управлять многообразными движениями тела. Процесс обучения не может происходить сам собой. Хорошая игра получается, лишь когда ваш мозг освобождается от напряжения, тело двигается уверенно, словно автоматически, в полном соответствии с поступающими сигналами мозга, который уже накопил достаточно сведений для такого контроля.

Эффективное руководство и лидерство — еще более сложный и многогранный процесс. Мозг менеджера постоянно загружен. Мысль предшествует действию. Вот почему эта книга предлагает вам различные формы практических упражнений для развития полезных навыков мышления и действия в реальных жизненных ситуациях. Я понимаю, что при чтении книги очень не хочется останавливаться, чтобы сделать какое-то упражнение. Если вас раздражают такие перерывы, сначала просто прочитайте всю книгу. Сделайте пометки там, где встретили нечто интересное, а потом вернитесь к ним, когда почувствуете, что готовы перейти к следующей стадии обучения. Возможно, эти упражнения послужат вам лишь стартовой точ-

кой, а в дальнейшем вы захотите видоизменить их в соответствии со своими потребностями.

*Инструментарий* этой книги — это система девяти ролей лидера, в основе каждой из которых лежат определенные ключевые ценности. Слишком часто книги по менеджменту и лидерству содержат короткий перечень советов, направленных на достижение эффективности. Перечень должен быть кратким, поскольку длинные списки трудно запоминать, но порой трудно понять, почему именно эти, а не какие-то другие рекомендации включены в перечень. Кроме того, нередко логические или систематические связи между отдельными пунктами списка не очевидны; просто иногда там отсутствуют некоторые важные позиции, без которых общая картина ускользает. Основу для таких кратких советов зачастую составляют подробные опросы специалистов о том, что они считают хорошим управлением или эффективным лидерством. Я сам задавал подобные вопросы и предлагал анкеты сотням людей и обнаружил удивительную последовательность в ответах: большинство людей концентрируют внимание на тех навыках, которые, с их точки зрения, связаны с управлением людьми, личными характеристиками, умением общаться, вести организационную работу и воспринимать ситуацию.

Эти навыки действительно важны, но из них нельзя составить полную картину эффективной деятельности менеджера или лидера в условиях постоянной чехарды обстоятельств, они не определяют причины того, что какая-то часть организации вносит особенно ценный вклад в успех всей системы в целом. Эта книга предлагает вам целостный взгляд на систему управления и те роли лидера, которые помогут выжить в условиях динамических перемен. Девять ролей лидера запомнить легко, хотя для начала придется разобраться в структуре. Пользуясь описанием ролей, вы легко сможете представить реальных людей, работающих в рамках той или иной организации. В то же самое время они помогут вам определить собственный сценарий и будут способствовать дальнейшему развитию личности и изменению существующей реальности, дабы улучшить ваше положение в организации. Вы обнаружите, что система ролей на самом деле работает на ваше благо.

## 10

Пожалуйста, не забывайте, что девять ролей лидера — это схема, т. е. лишь условное отражение жизни. И хотя я добился большого успеха в использовании этой модели в работе с большим количеством людей, она не является истиной в последней инстанции. Я бы скорее предпочел, чтобы вы, прочитав эту книгу, не захотели воспользоваться схемой, чем чтобы вы сочли каждое прочитанное слово аксиомой, ведь любая схема — это лишь один из путей, ведущих нас к истине. Безусловно, я надеюсь, что вы оцените мой подход и будете применять его на практике, но вы должны чувствовать себя свободно и модифицировать общую схему в соответствии с вашим личным стилем. Однако нет сомнений, что вы найдете в книге хорошо разработанную, стройную и внутренне согласованную систему ролей (моих или ваших), более полезную в реальной деятельности, чем простой список советов или рекомендаций.

Важное организационное улучшение невозможно без постоянного развития лидерского стиля конкретного руководителя.

Индивидуальные способности всегда являются ключевым моментом в достижении эффективности в работе организации, конструктивного развития и успешной деятельности в сложных и непрерывно меняющихся условиях современного мира — другого пути просто нет. Поток новых видов продукции дает поступление денег и оправдывает многие ошибки, но этого мало с точки зрения долгосрочной перспективы. Снижение затрат, урезание бюджета, отказ от излишних статей расходов могут оказаться необходимыми мерами, рассчитанными на быстрый результат, но, когда пыль уляжется, вы по-прежнему останетесь с *людьми*, которые вносят решающий вклад в долгосрочное развитие вашего дела.

Применяя систему девяти ролей лидера на всех уровнях организации, вы вдохновите конкретных сотрудников на то, чтобы они достигали наилучших для себя результатов, действовали адекватно, стремясь быстро и качественно подготовить продукцию, которая требуется на рынке, двигались в стратегически верном направлении и осуществляли важные преобразования. Главная цель этой книги — ускорить развитие такого стиля руководства и менеджмента, который откроет перед вами перспективу раскрытия максимума ваших личных возмож-

## 11

ностей, оптимального применения ваших сил, поможет сформировать индивидуальный и прогрессивный образ действий и обеспечит вам понимание окружающих.

В силу этого книга предполагает выполнение некоторых частных задач:

- достижение большей эффективности в широком круге обстоятельств;
- развитие соответствующего осознания своих сильных и слабых сторон;
- выбор собственного пути развития карьеры;
- понимание и опора на сильные стороны окружающих людей;

Q оценка эффективности вашей рабочей группы;

- построение сбалансированной системы внутри рабочей группы с учетом способностей отдельных ее участников.

В конце книги вам предлагается анкета, которая поможет вам оценить себя, с тем чтобы на основе этого обеспечить достижение целей. Модель девяти ролей лидера отражает разные аспекты мышления людей, занимающихся управлением. Она основана на большом количестве источников, моем собственном деловом опыте, тестировании широкого круга менеджеров, руководителей в разных сферах деятельности. Она направлена на рост эффективности вашего управления и отражает индивидуальные различия между людьми.

## глава

# Девять ролей. Осмотр местности

## Управление или лидерство — я не хочу больше вести эту войну

Мне кажется, мы все ищем нечто, ускользающее от внимания большинства руководителей: нечто, называемое *лидерством*. Почему мы упрямо считаем лидерство столь привлекательным? Мы стремимся к нему в бизнесе и политике. Мы пытаемся научиться ему у известных людей. Что же заставляет нас продолжать поиски этого особого качества? Мы чувствуем, что одних только методов руководства недостаточно, они не позволяют нам стать эффективным руководителем. Лидерство включает в себя три момента:

- установление порядка;
- вдохновение;
- повышение производительности.

В мире, который делается все более и более сложным, где отдельные события оказываются все менее предсказуемыми, где открывается так много возможностей, где грозят все более серьезные опасности, где проблемы множатся и становятся все тяжелее, мы желаем встретить того, кто внесет в нашу жизнь

13

хотя бы видимость порядка, зажжет свет посреди хаоса, царящего вокруг нас, и скажет: «Вот дорога. Вот то, что объединяет нас. Вот выбор, который мы должны сделать».

Я думаю, кого бы вы ни спросили о том, что он хочет сделать в жизни, вы получите примерно один ответ, несмотря на все конкретные особенности и различия: люди хотят быть занятыми чем-то исключительно важным и ценным. Они хотят знать, что их деятельность имеет значение. Люди желают смело и уверенно смотреть в будущее. Они хотят иметь побуждение к действиям. Итак, им нужен лидер, который вдохновит их на определенные действия.

Как правило, люди спрашивают: возможно ли достичь большего? Можно ли улучшить существующую ситуацию? Достаточно ли мы обучены и подготовлены, чтобы изменить картину и достичь новых высот? Итак, им нужен лидер, чтобы улучшить результативность их действий.

Когда мы говорим об истинном лидере, мы упоминаем одни и те же великие личности, которые во всех отношениях нас превосходят. Но мы знаем сами, что изучение чужого опыта — несовершенная методика, на самом деле нужно поискать лидерские качества в себе самом, чтобы затем использовать их у себя на работе, будь она большой или малой. Те качества, которыми мы восхищаемся в лидерах, мы способны обнаружить и проявить самостоятельно. В сущности, сегодня мы подошли к той черте, когда нам начинает казаться, что лидерство — это нечто «хорошее», а традиционный менеджмент — это «плохо». Но эта книга написана не для того, чтобы тратить попусту время на жалобы по поводу скверных руководителей, мольбы об обретении настоящего лидера и бесплодные размышления о том, как велика разница между ними. Если вы собираетесь управлять чем-либо, вы должны проявить собственные качества лидера.

С другой стороны, лидером не стать без целенаправленных усилий. Должно быть некое конкретное содержание деятельности. Лидер может установить для нас порядок, вдохновить нас на деятельность, улучшить нашу результативность, но мы постоянно задаемся вопросом: в чем цель этой деятельности? То есть мы спрашиваем: в чем смысл этого порядка? Каким

14

образом мы собираемся внедрить его? В чем суть тех действий, на которые меня воодушевляют? Что конкретно я должен сделать? Какие результаты я рассчитываю получить? Какого рода проблемы стоят перед нами сейчас? Не стоит тратить время на описание проблем, расскажите мне, как изменить ситуацию к лучшему. Как в точности сделать это? Как добиться принципиальных улучшений? Все это совершенно естественные вопросы. Руководство — это процесс, в ходе которого лидер должен на них ответить. Если вы хотите сказать, что лидерство относится к образу действий, а управление касается сути дела, вы правы. Но какой смысл заниматься делом, если мы не имеем понятия об образе действий? И какой смысл знать путь, если у нас нет ясного представления о цели, сути дела, за которое мы отвечаем? Лидерство нуждается в точном понимании цели и сути дела. Это не пустой сосуд, плывущий по волнам мирового океана. Лидерство затрагивает вопросы формы и функций, стиля и содержания. Мы безусловно оцениваем хорошее лидерство по *содержанию*, которое оно нам дает. В организации не нужны люди, которые просто *передают* послание, нам нужны те, кто принимает на себя ответственность за улучшение ситуации и знает, какие действия следует предпринять для этого. Лидерство — это не раздача команд налево и направо; оно означает, что вы должны быть со своими войсками в окопах, стать частью процесса улучшения, частью происходящих перемен, всегда оставаться в гуще событий.

Поиск такого лидера — все равно что поиск Священного Грааля: он никогда не заканчивается в определенной точке. Это всего лишь символ, легенда, которая освещает нам путь и придает смысл реальности. Мы не можем одновременно обосновывать свои поступки принципами личной ответственности и ждать волшебного лидера, способного творить чудеса. Пока мы будем мечтать о маге на белом коне, который одним взмахом руки изменит мир к лучшему, мы никогда не обретем необходимого нам лидерства, поскольку не сумеем оценить по достоинству лидерские качества конкретных менеджеров и руководителей в нашей организации.

15

Мы должны искать лидера в каждом, кто берет на себя ответственность за управление делом. Нам нужны люди, которые проявляют лидерские качества в ходе конкретной повседневной работы в группе равных себе, где нет официального начальства и подчинения. Дело не в том, чтобы обладать самым зычным голосом или максимальной силой среди присутствующих, необходимо уметь вселять в окружающих уверенность в позитивности происходящего процесса. Любой, кто принимает на себя ответственность за руководство, должен проявлять лидерские качества. Конечно, мы хотим видеть таких людей во главе организации и во главе государства, но достаточно ли только этого? Можем ли мы ставить себя в зависимость от единственного человека, который обеспечит лидерство для всех остальных членов организации? Не хотим ли мы, чтобы лидерство и формальное руководство принадлежали разным лицам? Верим ли мы, что организация станет по-настоящему эффективной, если ответственные лица будут либо лидерами, либо официальными руководителями, но никак не тем и другим одновременно? Нет.

Я не собираюсь отделять управление от лидерства. Я не хочу тратить силы на выявление разницы между ними, которой на самом деле не существует и не должно существовать. Поэтому я хотел бы вдохновить вас на выбор тех или иных ролей, которые помогли бы вам обрести мастерство и стать эффективным лидером и руководителем. Описание каждой из ролей посвящено анализу того или иного аспекта лидерства (установление порядка, вдохновение, повышение производительности) и конкретного элемента менеджмента (системы, люди, работа).

Какие вопросы должны задавать люди в организации своим лидерам? Познакомьтесь с ними — они очень просты. Какова стратегия (роль Мудреца)? Какое будущее вы видите для всех нас (роль Пророка)? Какие масштабные перемены являются необходимыми, чтобы сделать нашу организацию оптимальной (роль Волшебника)? Как мы можем объединить людей в рамках одной культуры, соответствующей нашим целям (роль Глобалиста)? Как я могу развить свои индивидуальные навыки и внести большой вклад в общее дело (роль Наставни-

16

ка)? Как мы можем сохранить эффективность коллективной работы в организации, при условии, что цели не достигать в одиночку (роль Союзника)? Кто обладает властью принимать решения и какую ответственность он при этом берет на себя (роль Властителя)? Как можем мы прийти к поставленным целям (роль Проводника)? Как можем мы обеспечить постоянный рост качества нашей деятельности, производимых продуктов, наших услуг (роль Художника)? Каждый раз,

когда вы совершаете действие, направленное на получение ответа на один из этих вопросов, вы проявляете лидерские качества

Есть еще два момента, которых мы ожидаем от лидера: мы ждем от него готовности к сотрудничеству, и мы хотим доверять ему. Это означает, что он должен иметь ясную систему ценностей и действовать в соответствии с ней, что является основой любого вида деятельности, любой области функционирования организации, любой попытки стать эффективным руководителем и лидером. Таким образом, каждая из девяти ролей лидера должна иметь в основе некую главную ценность.

#### Управление в системе ролей лидера Девять ролей

Данная схема представляет ясную картину девяти ролей лидера как пересечения аспектов лидерства и общего направления усилий по менеджменту, с основанием в виде ключевых ценностей. У каждой роли есть название, скажем Мудрец, придуманное для того, чтобы создать в воображении образ, который включает в себя качества, навыки и мысли, присущие человеку, исполняющему ту или иную роль. Эти названия, в основном не имеющие отношения к терминологии бизнеса, служат своего рода символами, которые позволяют полнее воспринять значение каждой роли и избежать ненужных ограничений, накладываемых на наше мышление определенными бизнес-ситуациями. Чтобы составить общую картину, нужно изучить главное содержание роли, которое более ясно показывает сферу применения в бизнесе, например: «разработка стратегии»; оно передает организационную суть каждой роли,

17

Роли лидера-руководителя			
Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
Системы	<b>Мудрец</b> Разработка стратегии	<b>Пророк</b> Новаторство во имя будущего	<b>Волшебник</b> Гармонизация перемен
Люди	<b>Глобалист</b> Согласование культурных различий	<b>Наставник</b> Мотивация развития	<b>Союзник</b> Построение партнерства
Работа	<b>Властитель</b> Принятие решений	<b>Проводник</b> Достижение целей	<b>Художник</b> Стремление к совершенству
		Основание всех ролей Ключевые ценности	

представленной в табл. 1. Я выяснил, что люди легко и быстро усваивают систему ролей благодаря таким названиям и начинают использовать ее как в процессе руководства, так и просто в общении с окружающими. Главное содержание роли помогает лучше понять значение ее с точки зрения организационной деятельности. Это просто, это наглядно, это легко запоминается.

*Мудрецы* — это мозг организации. Они *разрабатывают стратегию*, поскольку знают и понимают прошлое, настоящее и способны прогнозировать будущее организации и различные силы, людей, внешнее окружение. Они любопытны, всегда готовы к обучению, к постижению новых идей и способов мышления, их энергия направлена прежде всего на изучение сложных, запутанных ситуаций.

18

*Пророки* погружаются в сравнительно нереальные мечты и превращают их в реальную возможность. В организации они олицетворяют *новаторство во имя будущего* благодаря предельно ясной формулировке перспективных идей, которые вдохновляют на действия всю организацию. Они обладают творческими способностями, не боятся препятствий, сохраняют оптимизм.

*Волшебники* заставляют все вокруг меняться, не затрачивая на это лишней энергии. В организации они *гармонизируют перемены*, создавая баланс между различными структурами, системами и процессами по мере того, как старые формы исчезают, а на смену им приходят новые. Они никогда не удовлетворяются существующим положением дел, способны легко покинуть настоящее без всяких твердых гарантий на будущее, а в итоге успокоить внутренние организационные бури и потрясения и восстановить мир и позитивное движение.

*Глобалисты* являются настоящими странниками по культурам и традициям. В организации они занимаются *сглаживанием культурных различий*, проявляя интерес, понимание и заинтересованность в других культурах, подбирая общие основания для представителей разных культур, так чтобы не страдала общая производительность труда. Они

комфортно чувствуют себя в любых обстоятельствах, восхищаются различиями, подвергают сомнениям собственные культурные стереотипы и легко адаптируются к новым идеям, которые представляются им более ценными, чем их собственные прежние идеи.

*Наставники* стимулируют личностный и профессиональный рост подчиненных. В организации они создают *мотивацию к развитию*, помогая окружающим людям развивать карьеру за счет разного рода обучения, поощряют желание человека заняться самосовершенствованием. Они полностью посвящают себя интересам других, зачастую пренебрегают собственными и замечают уникальность каждого члена организации.

*Союзники* остаются с вами и в лучшей, и в худшей ситуации. Они не отказываются от отношений по эгоистическим причинам. В организации они занимаются *построением партнерства*, поскольку умеют повышать уровень эффективности, находить взаимовыгодные решения в рамках рабочей группы, команды, в ходе выполнения задания, просто в общении —

19

Таблица 1

#### Организационные ценности ролей лидера (общий обзор)

**Мудрец** Собирает воедино разрозненную информацию и выстраивает адекватную стратегию

**Пророк** Думает о будущем, чтобы конкретизировать свое видение перспектив и вдохновить таким образом остальных на действия

**Волшебник** Проявляет гибкость, необходимую для осуществления широкомасштабных изменений, когда они становятся необходимыми

**Глобалист** Оперирует понятиями и идеями разных культур и формирует единую картину действительности

**Наставник** Создает мотивацию для окружающих и помогает им в профессиональном развитии

**Союзник** Формирует высокоэффективную и результативную команду, выстраивает партнерские отношения между ее участниками

**Властитель** Принимает на себя ответственность за последствия принятых решений

**Проводник** Ставит ясные и адекватные цели и организует работу по их достижению

**Художник** Устанавливает и видоизменяет в сторону повышения требования к качеству, обеспечивает движение к совершенству

формальном и неформальном, причем это касается как сотрудников организации, так и других людей. Они заботятся о самочувствии (интеллектуальном, эмоциональном и физическом) и настроении окружающих, всегда готовы поддержать, проявить терпение в коллективной работе, укрепить уверенность партнера в себе и упрочить контакты.

*Властители* вдумчиво относятся к использованию власти. В организации они берутся за *принятие решений*, принимают

20

на себя ответственность за последствия этих решений, умеют передавать право на принятие решений другим людям. Они готовы пойти на риск, принять неопределенность ситуации, преодолевать трудности и справляться с обстоятельствами, воплощать на практике то, что провозгласили сами, и ожидают от остальных уважения к своим действиям.

*Проводники* — это гибкие и умелые организаторы, которые знают, как собрать воедино и повести за собой людей в избранном направлении, сделать путь не менее важным, чем точка назначения. В организации они обеспечивают *достижение целей*, используя твердые принципы, основанные на ключевых ценностях, чтобы пройти оптимальным путем к намеченной цели. Они умеют превращать каждое задание в важную цель для сотрудников организации. Им нравится поддерживать усилия окружающих. Они склонны к активным действиям, неутомимы, полны энтузиазма, стремятся как можно быстрее продвигаться вперед. Они не напрягаются понапрасну, но всегда сохраняют сосредоточенность, главное для них — достижение общей цели в результате коллективной деятельности.

*Художники* посвящают свою жизнь совершенствованию мастерства или умения. В организации они *стремятся к совершенству*, тщательно анализируя стандарты качества конечной продукции и самого процесса производства. Они сосредоточены на эстетической стороне дела в той же мере, что и на практической, находят пути максимально повысить ценность продукции для клиентов. Они отдают предпочтение простоте, эффективности и изяществу процесса и результата. Их не очень интересуют прошлые усилия, они открыты для критики, внимательны к деталям, нетерпимы к безразличию, всегда используют любую возможность поднять стандарты и всегда пытаются повысить собственный уровень профессиональной подготовки.

### Рольевые предпочтения

#### и индивидуальные способности

Содержание роли гораздо шире, чем сумма пунктов списка желаемых свойств характера и поведения. Чтобы сыграть роль, нам нужно обладать рядом личностных качеств и навыков и

21

особым образом мышления. Мы то и дело в течение жизни играем те или иные роли, такие как отец, супруг, друг, студент, работник, член сообщества. В каждой из них мы применяем особый образ мышления и поведения. Ваши дети не нуждаются в том поведении, которые вы демонстрируете на работе, а коллеги — в том, что необходимо вам в общении с детьми. И дело не в недостатке искренности, который побуждает вас менять маски, просто обстоятельства и внешние условия требуют от вас какого-то определенного образа мыслей и действий.

В организации существует множество ситуаций, требующих разных ролей. Например, некоторые люди исполняют маркетинговые роли, производительные роли, финансовые роли. Каждая из ролей имеет собственные установки, особую точку зрения на то, что происходит в организации, методы решения задач. Зачастую переход к новой роли оказывается нелегким делом; большинство людей пребывают основную часть своего рабочего времени в одной и той же роли, выполняя одну и ту же функцию.

Но мы все обладаем способностью быть другими. Наши предпочтения и склонности разнятся, так же как и условия исполнения той

или иной роли. Вероятно, мы легче развиваем свои способности в той области, к которой имеем склонность, а также отдаем явное предпочтение тем ролям, к которым у нас больше способностей. Возьмем для сравнения ситуацию с изучением языка, чтобы лучше понять, что происходит с нашими предпочтениями и способностями. Способностью к изучению языка обладают все дети. Они могут освоить любую артикуляцию. Но, научившись говорить на родном языке, ребенок теряет способность произносить звуки, отличные по своему звучанию от тех, что он слышал с рождения. Взрослый человек с сильно развитой способностью к изучению и использованию новых языков может уже не добиться правильного произношения звуков, отличающихся от привычных.

Наша система девяти ролей лидера тоже отражает существование различий между предпочтениями (или способностями), делающих нас уникальными в какой-то конкретной работе. Вам не следует принимать для себя одну модель поведения,

22

одну роль на всю жизнь, это будет для вас таким же тяжким ограничением, как и для профессионального актера — неизменное амплуа. Но все же нельзя не учитывать, что любой человек имеет большую склонность к нескольким ролям, умеренную — к другим и гораздо меньшую — к остальным.

И хотя индивидуальные предпочтения могут оставаться достаточно стабильными, вполне возможно изменить свой уровень способностей по отношению к той или другой роли. Хотя ваши способности и предпочтения тесно связаны, вы, наверное, сочтете важным развить свои способности и в тех областях, которые не являются для вас предпочтительными. Однако предлагаемая модель не обеспечивает повышения мастерства во всех девяти ролях, которые нужны для максимально успешного руководства или лидерства, — это было бы слишком сложной, почти невыполнимой задачей. Нет никаких противопоказаний к тому, чтобы заниматься обучением и развитием своих способностей в нескольких направлениях, имея в виду, что цель достижима и в том случае, если вы не достигли вершин мастерства во всех девяти ролях.

Освоение тех ролей, к которым у вас нет особой склонности, является принципиально важным. Мы слишком полагаемся на собственные сильные стороны, инстинктивно ищем в них опору, особенно в критических ситуациях. Цель развития состоит в том, чтобы предоставить возможность исполнять ту роль, что более всего подходит к конкретной ситуации, даже если у вас к ней нет особенной склонности.

Вернувшись к таблице, представленной в начале главы, мы можем увидеть, как опытный менеджер выбирает ту или иную роль. Три роли в каждой колонке объединены единым аспектом лидерства, а три роли в каждой строке имеют общее направление руководства. Каждая из девяти ролей представляет собой уникальную комбинацию с точки зрения сочетаемости процесса и направления руководства. Например, роль Мудреца — это наиболее эффективный выбор, если менеджер столкнулся с ситуацией, когда требуется установить порядок (аспект лидерства) в рамках системы (направление руководящих усилий): стратегическое решение состоит в том, чтобы установить порядок, необходимый для данной системы. По мере измене-

23

ния обстоятельств требования тоже меняются, и тот же самый менеджер должен будет выбрать другую роль, чтобы максимально повысить свою эффективность.

Инстинктивное использование ролевых предпочтений менее опытным менеджером может привести к повторяющемуся выбору одной и той же роли, независимо от требований ситуации. Мы зачастую склонны видеть мир через фильтр наших главных предпочтений и наиболее развитых способностей, а ситуацию определять на основании нашей собственной точки зрения, а не реального положения дел. Два менеджера с различными предпочтениями в одной и той же ситуации могут выбрать разные роли. Это самый распространенный тип поведения. Предлагаемая вам схема дает возможность разработать адекватный метод анализа ситуации и выбора подходящей роли, которая может отличаться от ваших естественных предпочтений и инстинктивного выбора.

Возможно, вы никогда не достигнете мастерства во всех ролях, и у вас всегда будут сохраняться свои предпочтения, склонность к определенным ролям. Однако вам совершенно необходимо научиться свободно двигаться от роли к роли, чтобы повысить свою эффективность во всем многообразии вероятного развития событий и возникающих ситуаций. Используйте приведенную схему и для того, чтобы выявить свои предпочтения или способности. Легко сказать, что ваша реакция зависит от ситуации. И тем не менее думайте о широком круге обстоятельств, которые встают перед вами во время работы. Для начала вам нужно просмотреть всю схему и выделить те ситуации, которые кажутся вам наиболее простыми, где вы проявляете наибольшую эффективность, поскольку они соответствуют вашим предпочтениям и способностям.

Одной из главных проблем для большинства организаций является неосознанная тенденция выбирать только один стиль руководства или лидерства (одну модель, связанную с определенным предпочтением); это становится ясно и в ходе любых курсов и семинаров по менеджменту. Люди могут чувствовать, что этого недостаточно, что нужно еще что-то кроме избранного стиля, но не знают как этого добиться? В таком случае они будут не слишком хорошо мотивированы к обучению и полному

24

#### Таблица 2 Ключевые моменты в системе ролей лидера

Каждая роль является уникальной комбинацией аспекта лидерства и направления руководства, символизирующей определенную сильную сторону

Мастерство во всех ролях почти недостижимо для отдельного человека

Ни один человек не является жестко привязанным к одной-единственной роли

Каждый может совершенствоваться более чем в одной роли

Все личности уникальны в своих предпочтениях, а потому имеют склонность к разным ролям лидера

Важно определить собственные предпочтения и использовать их как стартовую площадку для совершенствования самого себя в качестве лидера и руководителя

Также важно выявить проблемы, которые возникают, когда ваши сильные стороны преобладают над менее развитыми способностями

Каждый из нас имеет склонность опираться в работе на свои сильные стороны и избегать своих слабостей. Когда вы внимательны в момент выбора, мы можем повысить свою эффективность в большинстве ситуаций

Среди названных ролей не существует иерархии важности. Разные роли применимы к разным ситуациям, с которыми сталкивается менеджер

У каждой роли есть своя собственная зона влияния. И в то же самое время все они тесно взаимосвязаны. Полное мастерство в любой из ролей зачастую означает существование той или иной степени компетентности в других ролях

Полное мастерство в любой из ролей предполагает высокий уровень внимания к лежащим в основе системы ключевым ценностям

25

использованию всех своих способностей. Я надеюсь, что эта книга приведет вас к осознанию большой ценности различных подходов

к превращению в эффективного лидера, а в ходе практических экспериментов вы научитесь распознавать различия. Таблица 2 подводит итог описанию ключевых моментов, связанных с этими ролями.



Люди неизбежно задаются вопросом, насколько эти роли отражают существующую в организации иерархию. Разумно ожидать, что высшее руководство проявляет большую опытность в стратегии, видении перспектив и умении производить изменения (на системном уровне). Однако будет ошибкой расположить роли и связанные с ними типы действий в виде лестницы. Верим ли мы на самом деле, что менеджер средней руки может поддерживать и внедрять на практике определенные стратегии, предвидеть развитие событий, производить серьезные изменения исключительно за счет автоматического и бездумного выполнения команд сверху? В жизни менеджеры среднего уровня тоже нуждаются в смене ролей для того, чтобы их работа шла хорошо и подчиненная им группа сотрудников справлялась с поставленными задачами, действуя в общем русле всей организации. Они должны использовать стратегическое мышление и разрабатывать собственные стратегии действий, находить новаторские пути в будущее, менять стиль работы своей части организации. От них требуется использовать составляющие процесса лидерства в рамках своей зоны ответственности и координировать свои усилия с работой всей организации в целом, а также и с другими ее частями, возглавляемыми другими менеджерами среднего уровня.

## Общее направление деятельности руководителя

Я не собираюсь посвящать книгу обсуждению всех событий, из которых сформировалась история менеджмента. Однако я вынужден обратиться к прошлому, ограничившись тремя важными моментами, которые помогут нам разобраться в том,

26

27

как выбирается направление для приложения сил менеджера. Самые старые базисные подходы к управлению — это принцип «управленческая хватка Блейка и Мутона» и «теория против теории». Подходы противоположны друг другу, так как в одном случае внимание сосредоточено на управлении процессом работы, а в другом — на управлении людьми. Обычно, когда мы сталкиваемся с явным противоречием между двумя объектами, наш разум пытается определить, какой из двух сценариев является «плохим», а какой — «хорошим». Но я хотел бы уточнить, что в обоих случаях существует позитивная выгода у каждого стиля руководства и управления.

И в то же время ни один, ни второй подход не подразумевает управление всей системой. Люди часто спрашивают: в чем состоит эффективное лидерство? И прежде всего обращаются к поиску особых качеств руководящих лиц, характеристике их деятельности, упуская из виду систему, не понимая, что гораздо важнее сосредоточиться на целостной картине. В книжных магазинах представлен широкий ассортимент литературы, содержащей советы, как повысить компетентность организации в целом. Эти книги анализируют систему, но на самом деле в них речь идет в наибольшей степени об идеях, касающихся организации, а не о развитии навыков руководства и лидерства, направленных на новаторский подход к выработке свежих идей и их внедрение. Мне хотелось бы объединить разные подходы: стандартное понимание процесса руководства с его особым вниманием к работе и людям, а также необходимый ракурс, позволяющий добиваться эффективности за счет системного мышления и соответствующего образа действий. Системы, люди и работа как таковая, — вот три главных уровня, на которых осуществляются усилия руководителя и лидера. Разумно отметить, что системный подход отличается особой концептуальностью; внимание к людям предполагает действия, которые носят характер личностный, межличностный, и опору на взаимодействие; а сосредоточенность на процессе работы в первую очередь ориентирована на сами действия. Каждый уровень очень важен, и существует взаимозависимость между всеми ними, хотя в каждый момент времени внимание бывает направлено на какой-то один уровень, а остальные два остаются на заднем плане. То, что находится

на периферии внимания, забирает большую часть усилий менеджера, который именно на этом уровне сосредоточивает свои мысли, эмоции, сюда направляет действия и усилия в целом.

### Управление системами

Система позволяет видеть картину в целом, отслеживать связи между отдельными видами деятельности и частями организации, требованиями потребителей (как внешних, так и внутренних), планами на будущее, изменениями, происходящими в системе организации в целом. Этот уровень предполагает понимание, *почему* конкретные моменты особенно важны для организации. Однако абсолютное сосредоточение на системе при невнимании к людям и работе может привести к:

- провалу попыток согласовать систему в целом с нуждами людей, входящих в группу и организацию;
- пренебрежению повседневным управлением и текущими нуждами производственного процесса.

### Управление людьми

На этом уровне доминирует представление о ценности человеческого фактора, о том, что «люди прежде всего». Внимание уделяется личностям (мотивации, развитию, продвижению и т. п.) и командам или группам (сотрудничество, разрешение конфликтов и т. п.). Проблемы культурных различий, индивидуальных особенностей и унификации корпоративной культуры являются также очень важными. Руководитель направляет энергию и усилия на то, чтобы сделать рабочее место привлекательным и интересным для людей, а взамен они прилагают больше усилий для достижения организацией успеха. Этот подход предполагает понимание, *кто* именно осуществляет основную деятельность в рамках организации. Однако абсолютное сосредоточение на людях при невнимании к системе и работе может привести к:

- потере контакта с организацией в целом и видения долгосрочной перспективы из-за предпочтения нужд людей потребностям организации;
- стремлению избежать любых перемен, которые могут затронуть интересы людей;

28

- снижению производительности из-за сосредоточенности на личностных и межличностных проблемах.

### Управление работой

Этот уровень включает в себя повседневные усилия по управлению, направленные на то, чтобы работа была сделана. С этой позиции все контакты с людьми, входящими в состав рабочей группы, имеют прямое отношение к работе, что жестко регламентирует время каждого человека. Цели, графики работы, сроки исполнения создают значительный временной прессинг. Часто это давление ведет многих руководителей к тому, что они посвящают основную часть своего времени управленческой работе, лишь принимая решения и планируя выполнение заданий, данных команде или группе, которая отвечает за эту часть работы в рамках организации.



Этот подход предполагает понимание, *какие* действия следует предпринять для быстрого и эффективного выполнения работы. Таким образом получается, что руководитель думает почти исключительно о процессе работы, а не о людях или системе. Когда подобная ситуация достигает апогея, могут возникнуть следующие опасности:

Q люди начинают чувствовать, как их постепенно вытесняют машины;

- люди ощущают, что все решения принимаются из чисто деловых соображений, а их чувства вообще не берутся в расчет;
- работа становится источником стрессов, растет чувство неудовлетворенности у работников, и соответственно начинается текучка кадров;
- уделяется слишком мало внимания развитию работников, а порой оно и вовсе упускается из виду;
- мало внимания уделяется долгосрочному стратегическому планированию;
- работа становится предельно рутинной, теряется гибкость, не учитываются интересы потребителей или возможности конкурентов;
- организация останавливается в развитии.

29

## Общие аспекты лидерства

Понимание того, что представляют собой три аспекта лидерства, — совсем не то же самое, что осознание трех объектов руководства и управления. Порой наш дуалистический подход, предполагающий прямое противопоставление объектов и явлений, оказывается полезным. Итак, если мы спросим себя, какие действия руководителя являются наиболее вредными из тех, что он может предпринять в своей организации, то получим следующие варианты ответа:

- введение жестких правил и процедур, чтобы взять под контроль и минимизировать возможные отклонения в мышлении или образе действий;
- забота о том, чтобы люди знали исключительно то, что им совершенно необходимо для выполнения конкретной работы;
- удержание статус-кво любой ценой, поскольку он убежден, что «пока не сломалось, менять не надо».

Надеюсь, эти утверждения показались вам одновременно и негативными, и позитивными. В каждом из них есть свои резоны и достоинства, но управлять организацией в таком ключе — самый надежный путь к полному провалу в условиях динамичного, конкурентного окружения.

Я называю поведение руководителя, представленное в первом утверждении, *преждевременными приказами или регламентированным хаосом*. Руководитель выглядит весьма организованным человеком, но не вполне адекватно оценивает реальность. Приказ, необходимый для эффективного развития дела, обычно не относится к сфере контроля и не связан со стремлением упростить ситуацию, избежать разногласия в мыслях. Напротив — успех достигается за счет более полного погружения в разнообразный, многовариантный и постоянно меняющийся мир, в широту возможностей выбора, за счет осознания, что этот хаос жизни обеспечивает разного рода перспективы, возможности — конечно, наравне с опасностями.

Второе утверждение предполагает, что руководитель убежден: люди должны знать, *что* им делать, а не *почему* это надо делать именно так. Я называю подобное поведение руководи-

30

теля *энтропией победы*. Люди находятся на своих местах и выполняют то, что положено делать, но энергия победы утрачена. Нет энтузиазма, заинтересованности в успехе, желания улучшить качество работы, возникает безразличие к результатам, а все это — прямая дорога к катастрофе

Третье утверждение кажется на первый взгляд вполне разумным, особенно если дела в организации идут хорошо. Я называю поведение руководителя, основанное на этом утверждении, *воспоминаниями о былой славе*. Представляется совершенно правильным охранять с трудом достигнутые рубежи, в особенности когда компетентность в деле стала результатом серьезной работы и значительных вложений сил и прочих ресурсов, «затрат на построение фундамента», как говорят экономисты. Вы не можете изменить или переделать то, что уже сделано. Но вы можете обеспечить себе завтрашний день. Репутация помогает, но только если организация постоянно поддерживает ее. Руководитель должен знать, как непрерывно поднимать стандарты, поскольку конкуренты будут делать именно это.

Три основы процесса лидерства образуют полный цикл, вне зависимости от того, идет ли речь о системах, людях или работе, т. е. о любом уровне руководства. Если вы спросите самого себя или другого человека, что такое эффективное лидерство, вы можете получить совершенно разные ответы. Но осознав три аспекта лидерства, мы осваиваем наиболее важные положения, которые вполне доступны для понимания и практического использования. Полагаю, вы обнаружите, что большинство типов поведения, характеристик и качеств эффективного лидера так или иначе связаны с этими тремя составляющими лидерства.

## Установление порядка

Лидер способен создать порядок в крайне сложной и на первый взгляд хаотичной среде, используя особые качества, например следующие:

- высокую толерантность к многообразию и сложности ситуации;

31

- способность оперировать большим количеством зачастую противоречивых данных;
- видение различных вариантов развития событий, позволяющее найти точки пересечения вероятностей, а также моменты расхождения;
- умение разделить необходимое и важное от второстепенного.

Важность этого аспекта лидерства очевидна для любого из 1 уровней руководства. На уровне системы руководитель разрабатывает стратегию успеха. На уровне человека руководитель устанавливает взаимопонимание, сотрудничество и согласованность между различными типами культуры, а также нормализует контакты с потребителями и другими подразделениями организации. На уровне работы руководитель оказывается перед потоком постоянно меняющихся производственных задач, он всегда готов к принятию решений в повседневных делах и вдохновляет на то же самое остальных.

## Вдохновение

Лидер способен добиться полного раскрытия личного и коллективного потенциала сотрудников своей организации и воодушевить их на достижение важнейших целей, используя следующие методы:

- информирование подчиненных о перспективах;
- мотивация и поддержка людей, с тем чтобы помочь им двигаться вперед;
- постановка и представление коллективу понятных, поддающихся измерению качественных целей;

- соблюдение баланса между директивными указаниями и обсуждением решений с подчиненными;
- открытость к восприятию альтернативных методов достижения цели;
- опора на систему ценностей при выборе средств или процессов, направленных на достижение целей.

Важность этого аспекта лидерства на каждом уровне руководства совершенно очевидна. На уровне системы руководитель создает новаторский подход к будущему, определяя пер-

32

33

спективную цель, к которой действительно стоит стремиться. На уровне человека руководитель работает с каждым; сотрудником индивидуально, повышая его мотивированность и стимулируя развитие. На уровне работы руководитель направляет решение задач и ведет работу к намеченной цели, что крайне важно для успеха организации в целом.

## Повышение производительности

Лидер всегда стремится найти оптимальные способы движения вперед, а для этого необходимы следующие качества:

С) творческий подход:

- гибкость;
- готовность принимать реальность такой, какая она есть, использовать обстоятельства себе во благо или преодолевать с минимальными потерями;
- готовность понимать, что перемены являются естественной частью жизни;
- желание добиваться все более высокого качества работы персонала и результатов общей деятельности;
- слабая зависимость от уже существующих методов работы;
- вера в то, что лозунг «пока не сломалось, менять не надо» — это самый короткий и надежный путь к провалу.

Важность этого аспекта лидерства на каждом уровне руководства тоже вполне ясна. На уровне системы руководитель способен провести организацию через перемены, когда возникает потребность в трансформации производственных и прочих процессов. На уровне человека руководитель помогает людям добиваться все более высокого качества коллективной работы в рамках организации и в контакте с соответствующими внешними группами. На уровне работы руководитель направляет усилия на осуществление преобразований и усовершенствований в производстве и сфере услуг.

## Движение вперед

В основе этого подхода лежит предположение, что любой вид деятельности, имеющей отношение к лидерству в организации, соответствует одной из указанных девяти ролей лидера. Названия ролей и ключевое содержание каждой из них включают в себя широкий спектр деловых навыков и способностей. Вы можете сразу определить некоторую часть содержания ролей и посвященных им глав, задав себе следующие вопросы:

- Что интересует, мотивирует, придает энергию, вдохновляет человека в этой роли?
- О чем следует думать человеку в связи с этой ролью?
- Как будет человек в этой роли взаимодействовать с окружающими людьми в организации?
- Какого рода поведение, образ действий конкретного человека будут в наибольшей степени соответствовать данной роли?

Главы, посвященные отдельным ролям, представляют собой практическое руководство по движению к вершинам в каждой из этих ролей и основываются на вопросах, приведенных выше. Это делает книгу своего рода практикумом, основой для тренинга. Читая о той или иной роли, вы найдете удачные идеи, но ваше развитие будет напрямую зависеть от тех усилий, которые вы приложите, применяя идеи в своей деятельности.

Назначение всех этих глав — показать особенности каждой роли. Обращаясь к отдельной роли, вы, естественно, обнаруживаете, что она пересекается с другими; несмотря на уникальность каждой роли, они не могут быть абсолютно независимыми друг от друга. Эффективность методики будет выше, если вы научитесь создавать комбинацию приемов. Но мне важно провести черту между отдельными ролями, чтобы стал очевиден вклад каждой из них в общий результат и чтобы вы смогли выяснить, что именно следует вам развивать в себе. Процесс обучения требует от вас понимания того, как взаимодействуют отдельные явления, и в то же самое время способности ясно разделять элементы целой конструкции, в каждом из которых необходимо достичь уровня компетентности. Я привел всего девять ролей, а мир сложней готовых схем. Каждая роль содержит множество вариантов. Разграничение ролей необходимо, чтобы вы могли выбрать ролевые навыки — способ мышления или действия, — соответствующие вашей рабочей ситуации и вашему уровню развития способностей.

34

Я должен сделать еще одно предварительное замечание, прежде чем вы начнете знакомство с девятью ролями: попытка достичь равного совершенства во всех ролях и во всех ситуациях — это замечательно, но на практике неосуществимо, поскольку затрудняет обучение из-за рассеивания энергии. Сосредоточьте свои усилия. Например, первоначальные цели обучения могут быть такими:

- обрести мастерство в тех ролях, где ваши предпочтения и способности наиболее сильны;
- повысить свою компетентность в тех ролях, которые являются наиболее критичными для вашей организации или совершенно необходимыми для роста вашей карьеры;
- достичь удовлетворительного уровня компетентности в тех ролях, где вы чувствуете себя наименее уверенно, к которым у вас меньше всего склонностей, так чтобы вы могли более или менее удовлетворительно справляться с возникающими ситуациями, которые для вас особенно трудны.

## Изучение ролевых навыков Тестирование ролей лидера

О Проанализируйте девять ролей лидера с точки зрения своего опыта, вспоминая соответствующих менеджеров, которых вы знаете, и определяя, в какой мере вы сильны или слабы в данной роли.

О Определите, насколько успешно вы сами и каждый из этих менеджеров умеете распределять усилия по трем направлениям руководства, т. е. в управлении системами, людьми и работой. Выясните, где у вас и у них возникают трудности, где нарушается баланс, и установите причины этого.

О Определите, как вы сами и другие менеджеры используете каждый из аспектов процесса лидерства — установление порядка, вдохновение и повышение производительности.

О Определите, в какой мере вы сами и другие менеджеры используете девять ролей лидера.

35

О Определите, в какой мере вы сами и другие менеджеры опираетесь на ключевые ценности, чтобы оказать влияние на результативность в каждой из ролей.

О Сопоставьте воздействие на ваших подчиненных ситуации, когда все девять ролей руководителя сбалансированы и, напротив, когда такой баланс нарушен.

О Исходя из собственного делового опыта, обдумайте, как бы вы могли подробнее описать каждую из девяти ролей, чтобы выяснить, в каком направлении вам следует развивать свои способности и навыки.

#### **Улучшение результативности действий команды**

О Подумайте, как добиться того, чтобы каждый член команды почувствовал на себе результаты установления вами личных предпочтений и склонностей к девяти ролям, выясните, какие сильные и слабые стороны они имеют с точки зрения девяти ролей.

О Давая задания, учитывайте сильные и слабые стороны всех членов команды.

О Используйте систему распределения заданий для формирования разумного участия каждого члена команды в общем деле и организации коллективной работы.

О Определите, как может функционировать команда, чтобы достичь оптимальных результатов в своей сфере деятельности и обеспечить развитие каждой личности в рамках общей системы.

## Глава 2

# Установление ключевых ценностей. Целостность, значимость и результаты

Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
<b>Системы</b>	<b>Мудрец</b> Разработка стратегии	<b>Пророк</b> Новаторство во имя будущего	<b>Волшебник</b> Гармонизация перемен
<b>Люди</b>	<b>Глобалист</b> Согласование культурных различий	<b>Наставник</b> Мотивация развития	<b>Союзник</b> Построение партнерства
<b>Работа</b>	<b>Властитель</b> Принятие решений	<b>Проводник</b> Достижение целей	<b>Художник</b> Стремление к совершенству
Основание всех ролей. Ключевые ценности			

37

## Почему так важны ключевые ценности

1 чтобы стать высокоэффективным руководителем, нужно осознать те ценности, которые управляют вашим поведением в той или иной ситуации. Лидер, опирающийся на ключевые ценности, будет упорно искать пути реализации этих ценностей и их сохранения.

Несмотря на то что внешние обстоятельства часто будут вынуждать его выйти из игры, капитулировать, пожертвовать ключевыми ценностями во имя самосохранения, (такой руководитель выдержит любое давление и будет упорно двигаться в избранном им направлении).

В глубине души мы все знаем, что, какую бы роль ни играли, мы постоянно сталкиваемся с ситуациями, которые бросают нам вызов. Независимо от сформировавшихся в нас предпочтений и склонностей к конкретной роли, от меры наших способностей в данной области, мы нуждаемся в крепком фундаменте системы ценностей, чтобы пройти сквозь все препятствия и испытания, преодолеть неблагоприятные обстоятельства и сохранить целостность личности и поведения, благодаря которому нас будут уважать, нам будут доверять.

Зачастую нет необходимости постоянно думать о ценностях, но во многих случаях требуется особое внимание к этой теме.

Обращение к базисным принципам может помочь в ситуациях, когда вам предъявляются противоречивые требования, возникает конфликт между отдельными ценностями, двусмысленность или неопределенность или трудные задачи.

Конечно, мы не вспоминаем ежеминутно о своих ценностях. И хотя мы никогда не отказываемся от них, мы нередко поддаемся на давление внешних обстоятельств, которые могут оказаться сильнее нашей способности сохранять верность ключевым ценностям, выражающимся в наших мыслях и поступках. Таблица 3 представляет способы использования ключевых ценностей.

### Базовая предпосылка

ЦЕННОСТИ управляют ПОВЕДЕНИЕМ

ПОВЕДЕНИЕ ведет к РЕЗУЛЬТАТАМ

Эта базовая предпосылка принципиально важна для понимания того, какое значение имеют ключевые ценности. Любой

Таблица 3

**Как стать лидером, опирающимся на ключевые ценности**

Уважать базовые ценности других

- Уметь увязать частные ценности с ценностями организации
  - Стараться сглаживать противоречия между различными ценностями
  - Осознавать важность ключевых ценностей для успеха в управлении в любой из девяти ролей лидера
  - Создавать организационную целостность в отношении конкретных ключевых ценностей, которые обеспечивают непрерывность действий и ориентированность на результат всех людей в организации
  - Выбирать ключевые ценности, которые отражают нужды организации с точки зрения запросов потребителей
  - Соотнести образ действий и ключевые ценности и не пренебрегать ими
  - Вдохновлять людей на выражение их личных ценностей и сопоставлять их с потребностями организации, регулировать соотношение между ценностями и действиями своих сотрудников
- тип поведения, каким бы примитивным он ни был, имеет под собой некие ценности, управляющие им; все, что мы делаем, основывается на каких-то ценностях. Эта идея кажется очевидной, и обычно наше внимание сосредоточено на самом поведении и его результатах: если нам не нравятся результаты, мы пытаемся изменить *поведение*. Однако эффективный менеджер управляет своим поведением, работая над *ценностями*.

Эта глава познакомит вас с основными дискуссионными вопросами, связанными с ключевыми ценностями, но поведение и результаты деятельности людей или организаций, как правило, напрямую вытекают из тех ценностей, которые подменяют собой необходимые для дела ключевые ценности. Их можно назвать *операционными ценностями*. Окружающие люди наблюдают за нашим поведением, анализируют достигнутые нами результаты и из этого делают выводы о тех ценностях, которые толкают нас совершить тот или иной выбор. Зачастую они совершенно правильно составляют мнение о наших сиюминутных ценностях, которые могут существенно отличаться от вечных.

Чтобы проверить это утверждение, проведите небольшой эксперимент: обдумайте прошедшую неделю и определите, в каких случаях вы чувствовали, что ваше поведение не соответствует ключевым ценностям, когда их подменяли какие-то совершенно иные ценности. Это может быть, например, кусок шоколадного торта, который вы съели, несмотря на то что собирались придерживаться диеты. Если вы не смогли вспомнить ни одного подобного случая, хочу поздравить вас: можете пропустить остальную часть этой главы! Тем же, кто продолжил читать (а таких, думаю, большинство), бывает несложно припомнить подобные случаи. Некоторые из них будут пустяковыми, другие — весьма значительными, когда нам хотелось бы изменить свое поведение или добиться других результатов. Такие примеры показывают, насколько необходимо постоянно помнить о ключевых ценностях во время любых своих действий. Это становится более очевидным, когда мы сталкиваемся с традиционно сжатыми сроками исполнения работ и повседневыми стрессами, которые могут заставить нас забыть о том, какими мы хотим быть на самом деле.

Если поведение или результаты деятельности оказываются неприемлемыми, нам нужно определить свои *действительные* ценности — те, что заняли место ключевых ценностей и управляют нашим поведением в настоящее время. Наша целостность требует того, чтобы мы твердо придерживались ключевых ценностей. Мы не можем исправить прошлые ошибки, но мы способны научиться не делать их в настоящем и будущем. Иногда наши ключевые ценности не приводят к желаемым результатам; в таком случае, возможно, пришло время обратиться к более сложному процессу замены самих ключевых ценностей.

40

Ключевые ценности не облегчают жизнь. Они требуют от нас сократить число компромиссов, избегать уловок и самооправданий, жить в соответствии с теми принципами, которые мы считаем важными. В любой ситуации гораздо труднее иметь ключевые ценности, чем их не иметь. На работе, вне зависимости от того, придерживаемся мы системы девяти ролей лидера или нет, возникает множество ситуаций, когда наши ценности заставляют нас сделать выбор, подчас ставящий в оппозицию по отношению к коллегам. Они могут решить, что мы «неправильно действуем» или «раскачиваем лодку». Мастерство лидера заключается в верности ключевым ценностям, несмотря на все трудности, с которыми он сталкивается. Я предупреждаю вас, что во многих случаях в вашей организационной жизни защита ключевых ценностей будет вызывать нападки и критику со стороны.

Человек не должен изменять личной системе ключевых ценностей. Однако в организации эффективность в любой из девяти ролей лидера также требует, чтобы в основе поведения лежали ясные и определенные ключевые ценности организации. Таким образом, и личные, и организационные ценности очень важны для любого менеджера и руководителя. Обретение целостности посредством самоанализа совершенно необходимо, поскольку любое действие должно опираться на сохранение ключевых ценностей во всем многообразии ситуаций и обстоятельств. Мы должны научиться противостоять также и невидимым внутренним конфликтам между разными ценностями, которые дают о себе знать в различных затруднительных ситуациях.

**Определение ключевых ценностей Личные ключевые ценности**

Когда мы начинаем сознательно работать с ценностями, мы продвигаемся от ответа на вопрос «Что нам нужно делать?» к ответу на вопрос «Почему мы должны это делать?». Если мы серьезно отвечаем на вопрос «почему?», мы можем увидеть всю важность этого ответа: его смысл, значимость и уникальность.

Установление ключевых ценностей

41

Существует несколько способов отвечать на вопрос «почему?», поскольку наши ценности расположены на нескольких уровнях. Например, обычно первым ответом на вопрос «Почему я выполняю это задание?» бывает тот, что лежит на поверхности, скажем: «Я выполняю это задание, потому что мне платят за эту работу, а я ценю деньги».

Этот первоначальный ответ не затрагивает ключевых ценностей. Полезный подход — поработать с целой серией ответов на вопросы «почему?» — когда ответ становится поводом для следующего вопроса «почему?» и так далее. Каждый последующий ответ на вопрос «почему?» затрагивает определенный уровень ценностей, который характерен

лично для нас. Например, возьмем первый наш ответ и спросим: «Почему мне платят за эту работу?» — один из возможных вариантов ответа: «Мне платят за эту работу, потому что я обладаю необходимыми талантами и навыками для ее осуществления», другой вариант: «Я принимаю плату за эту работу, потому что мне необходимо содержать свою семью на определенном уровне».

Мы можем продолжить цепочку вопросов «почему?» и ответов, пока не доберемся до уровня ценностей, которые отражают некое фундаментальное положение, касающееся нашей личности. Это и будут наши *личные ключевые ценности*. Другие люди могут не разделять ваших убеждений или иметь какие-то сходные ценности, но не придавать им большого значения. Фундаментальная истина не означает, что это некая вечная объективная философская категория, неизменная в течение многих веков, это просто ваша личная истина. Разумно ожидать, что существует некоторое количество ценностей, которые являются таковыми для всех, независимо от разницы в жизненном опыте и обстоятельствах личной жизни.

Достаточно просто можно переформулировать вопрос. Он может быть трудным и даже провокационным. Например, изначальный вопрос «Почему я выполняю это задание?» может быть переформулирован так: «Почему среди всех возможных занятий я выбрал именно это на данном этапе моей жизни?» Такой вопрос является более трудным, чем первый.

Ключевые ценности могут представлять наши природные склонности или уникальность. Также мы усваиваем ценности

42

в результате опыта: семейные, религиозные, культурные, нравственные ценности являются результатом процесса обучения. Но прямое обучение — не единственный метод усвоения ценностей из опыта. Зачастую мы присваиваем ценности, наблюдая за поведением окружающих людей. Иногда мы видим только операционные, очевидные ценности, но если мы присмотримся достаточно пристально, то заметим некие модели поведения, которые полнее раскрывают перед нами систему ценностей другого человека. Такой опыт похож на вступление в новую организацию, когда мы пытаемся усвоить ее ценности, основываясь на действиях более опытных и давних ее участников, а не только на их словах.

И хотя эти ценности, приобретенные в результате опыта, достаточно устойчивы, они вовсе не являются неизменными. Бывают времена, когда мы обнаруживаем, что наши ценности больше не срабатывают, и тогда мы вступаем в трудный период перемен и трансформации собственной личности, чтобы выработать поведение, адекватное новой системе ценностей. Зачастую мы оказываемся на распутье, встаем перед необходимостью значимого и сложного выбора. Это означает, что все альтернативы имеют и плюсы, и минусы. Трудность состоит в том, что приходится взвешивать и делать выбор между ценностями разного порядка.

Разрешению этого конфликта будет посвящен специальный раздел ниже в этой главе. А в данный момент я просто хочу напомнить, что ситуации принципиального выбора пути являются для нас средством смены ценностей

Иногда мы определяем для себя слишком широкие ключевые ценности, например «быть честным». Если мы задумаемся об этом, то поймем, что человек нуждается в более конкретных установках. Преимущество расширенных понятий состоит в том, что жить с ними легче, чем с более конкретными. Я проводил беседы со многими людьми в большом количестве организаций и услышал от них много общего. Одно из наиболее распространенных желаний, которые люди высказывают в отношении других — своих руководителей, равных по положению коллег или подчиненных, — *принять на себя определенные обязательства и выполнять их*. Это мощная ключевая ценность, которая применима к любой роли лидера. Другое весьма рас-

43

пространное желание в отношении других людей — *искать и воспринимать разные точки зрения*, это тоже ясная ключевая ценность, которая относится ко всем ролям лидера.

## Организационные ключевые ценности

Подумайте о своем рабочем окружении и ваших коллегах. Разберитесь в том, чего вы от них ожидаете и чего они, с вашей точки зрения, ожидают от вас. Если у вас есть разногласия с окружающими людьми по поводу уровня взаимных ожиданий, вы, вероятно, находитесь на пути к осознанию ключевых ценностей организации. На самом деле организационные ключевые ценности имеют смысл только в том случае, когда они отражают истинные намерения и желания людей, находящихся на рабочих местах.

Вы хотите найти ценности, которые обеспечат наилучший фундамент для усилий компании в конкурентной борьбе, в выборе и удержании своего рынка и эффективной деятельности внутри самой организации? Ежегодные отчеты зачастую содержат утверждения, выражающие ключевые ценности организации. Могут проявиться эти ценности явно или в скрытой форме в рекламной продукции компании. Иногда организация сообщает свои ключевые ценности сотрудникам, но не широкой общественности, поскольку руководство считает эти ценности источником процветания, а значит, скрывает их от конкурентов.

Внутренние ценности имеют смысл, потому что люди, обсуждая их, естественнее и органичнее сглаживают противоречия между своими установками и принципами организации. Но доступные широкой общественности ценности должны быть ясны сами по себе, они не могут становиться предметом дискуссии. Неадекватное поведение на глазах у публики подрывает доверие к самой организации.

Ряд вопросов может помочь вам определить подходящие ключевые ценности. Какой образ в глазах общественности мы хотим создать? Что является наиболее важным в нашей организации? Когда люди задумываются о нашей организации, какой они должны ее видеть? Что наиболее важно для сотрудников нашей организации? Какие ценности будут наиважней-

44

шими для нашей организации в следующем году, через пять, через двадцать лет?

Организация должна иметь такую систему ценностей, которая будет мотивировать каждого сотрудника и служить основанием для каждой из девяти ролей лидера. Ценности обычно выражаются в нескольких словах, так что слова эти становятся символами. Таким образом, если вы знакомитесь с ценностями незнакомой вам организации, сформулированными в ее ежегодном отчете, они могут показаться вам слишком общими или туманными, но если организация наполняет эти слова богатым содержанием, они становятся девизом, слоганом компании. Слишком длинное описание ценностей, позволяющее представить их более понятно, с одной стороны, может быть полезно для людей, которые не работают внутри организации, но, с другой стороны, может просто свидетельствовать о том, что у организации нет опыта в составлении кратких и насыщенных смыслом изречений. Пространность объяснений зачастую означает, что люди в организации не до конца понимают эти ценности или не слишком твердо следуют им — многословие убивает убедительность.

Необходимо не просто определить и красиво сформулировать ценности на плакатах, развешанных в организации, или раздать сотрудникам пособия с тем же содержанием, или постоянно тыкать их носом в лозунги на тех же плакатах. Гораздо важнее понять ожидания людей, которые влияют на их поведение, основанное на ценностях. Если вы обдумаете различные ситуации, возникающие в вашей организации, в пределах вашей зоны ответственности, вы сможете выявить задачи, которые опираются на те или иные ценности. Спланируйте способ сохранения ценностей даже в условиях внешнего давления. Одним из главных методов для этого является самопознание.

## Построение целостности путем самопознания

Все люди рано или поздно переживают ситуации, когда им не хватает ясного понимания ценностей. Мы попадаем под давление обстоятельств, а потому концентрируем внимание на том, что делаем в данную минуту. Мы хотим хорошо справиться-

45

ся с заданием, а потому сосредоточиваемся на требованиях и условиях задачи, на методах достижения результатов, забывая установить связь всех этих процессов с лежащими в основе ценностями. В таком случае действия, поведение в целом, использование ролей могут оказаться не согласованными с системой ценностей. Можно легко вспомнить целый ряд примеров, когда мы действовали, не задумываясь о ценностях. В итоге мы не могли создать то, что хотели, мы теряли ощущение смысла и значимости своей деятельности, не испытывали удовлетворения от выполненной работы и деловых отношений с коллегами. Работа наша становилась бессмысленной, мы совершали нерациональные движения, затрачивали слишком много времени и усилий на выполнение работы, наблюдая при этом, как реальная жизнь проходит в стороне от нас.

Целостность является особо важным свойством в ситуациях, когда мы сталкиваемся с трудностями в восприятии и использовании ценностей. Целостные люди проявляют оптимизм и уверенность, заражают своей энергией, действуют рационально, решительно преодолевают любые препятствия. Целостность приходит на определенном уровне самопознания. Познать себя — значит сознательно выбрать точку зрения, что необходимо вам в работе с людьми и решении стоящих перед вами задач. Без самопознания очень трудно опираться на систему ценностей и вообще обладать ею. Чтобы управлять другими людьми, человек должен сначала научиться управлять самим собой. Как говорится, «познай самого себя».

Мы зачастую очень мало думаем о самих себе или окружающих, особенно если система ценностей у нас плохо выстроена и не сбалансирована. Гораздо полезнее для здоровья и делового настроения любого человека уделять внимание своим установкам и желаниям окружающих, поскольку это помогает развивать свои способности к самопознанию — пониманию собственных внутренних движений.

Целостность и самопознание являются ключами к эффективности любой роли. Традиционное университетское образование и большая часть систем тренингов в области менеджмента не придают особого внимания обучению навыкам самопознания. В результате в ходе такого процесса обучения

46

менеджмент и лидерство рассматриваются как методики, наборы технических приемов — если человек выучит правильную последовательность правильных действий, он получит шанс добиться эффективности своей деятельности. Но методика лишена всякого смысла, если она не согласована с системой ценностей, которой обладает конкретный менеджер.

Наиболее эффективно действуют те менеджеры и руководители, которые обладают ясным пониманием самих себя. Все мы по опыту знаем тех, кто блестяще справляется с любыми проблемами, и тех, кто механически следует предписанным правилам и методикам.

Сопоставьте два противоположных подхода, с которыми вы, скорее всего, сталкивались, будучи подчиненным, — один из них позитивный, другой негативный. Подумайте о том, какое влияние действия руководителя оказали на вас, ваши представления о том, что он думает и каких ценностей придерживается. Сделайте выводы о том, какие качества характерны для эффективного управления, в чем состоит роль самопознания и целостности личности. Сверх того, возможно, ваши воспоминания о позитивном опыте окажутся связанными с такими качествами, как доверие, уважение, искренность, легкость общения, озабоченность делом, умение слушать, интерес к людям и работе, энтузиазм, может быть, даже открытость. В целом, эффективный менеджер держит в поле зрения и людей, и рабочую ситуацию, а также не забывает о более широких понятиях. Такой руководитель не ведет себя как законченный эгоист. Возможно, ваш опыт подскажет вам, что менеджер такого рода отдает себе отчет в своих действиях и не только владеет методами управления, чтобы оказываться победителем, но и умеет принимать самостоятельные взвешенные решения. Его поведение, вероятно, кажется наблюдателю совершенно верным: порой мы называем это особое качество харизмой. Итак, скорее всего мы придем к заключению, что невозможно просто разучить последовательность шагов и специальных действий, а также несколько способов, которые полностью предопределят наше поведение в любой деловой ситуации, хотя все мы стремимся осваивать подобные методики и рекомендации. Но настоящий руководитель никогда не ограничивает себя предпи-

47

санной процедурой: он действует динамично, с ясным пониманием самого себя, своих ценностей, что позволяет ему гибко реагировать на возникающие обстоятельства. Когда мы действуем на основе самопознания, мы сначала думаем, а потом предпринимаем определенные шаги. И цель не в том, чтобы отсрочить действия, погружаясь в сомнения, а в том, чтобы быть уверенным в своих действиях и их соответствии ключевым ценностям.

Если вы хотите и в дальнейшем совершенствовать свои навыки в самопознании, используйте эту простую модель, которая существует уже столетия. Она включает в себя четыре пути, с каждым из которых все мы знакомы благодаря жизненному опыту.

*Дух* — отношение к событию, благодаря которому мы считаем нечто по-настоящему интересным, вдохновляющим, мотивирующим или значительным.

*Мысль* — идеи, которые мы привносим в ситуацию. *Эмоции* — совершенно естественная, хоть и запрещенная в мире бизнеса, часть повседневного опыта каждого человека.

*Действие* — наша готовность действовать и принимать на себя ответственность за последствия наших действий. Совершенно ясно, что мы можем достаточно долго сохранять высокую степень эффективности, не уделяя внимания нашим ценностям. Самопознание — это путь вглубь, к пониманию ценностей. Приведенные четыре категории являются весьма полезным методом, чтобы оценить наш собственный опыт в конкретной ситуации и влияние, которое мы, как нам кажется, оказали на окружающих; этот метод позволяет нам проверить, какими принципами мы руководствовались. Определение ключевых ценностей является необходимой частью процесса интроспекции, взгляда внутрь самого себя. Посидите несколько минут в состоянии покоя и подумайте, отбросьте в сторону все дела и прислушайтесь к тому, что происходит внутри вас. Это порой не очень просто сделать, но только так удастся сохранить твердые и устойчивые позиции в самых затруднительных ситуациях, когда гораздо легче сойти со своей дороги и потерять сначала ключевые ценности, а потом и видение перспективы вообще.

48

## Преодоление конфронтации ценностей

### Противоречия между различными личными ценностями

Жизнь подчас совершенно непредсказуема, и мы с удивительной регулярностью оказываемся в ситуациях, приводящих к конфликту ценностей. Момент выбора — это столкновение приоритетов, и какой из них окажется победителем, предсказать почти невозможно. Каждый раз, когда вы смотрите на витрину кондитерского магазина, вы встаете перед выбором между ценностью удовольствия и ценностью здоровья и красоты фигуры. Каждый раз, когда вас просят о благотворительной помощи, вы встаете перед выбором между ценностью собственного образа как человека щедрого и ценностью личной выгоды, желания потратить свои деньги на собственные нужды. Большинство людей для разрешения подобного конфликта продумывают некое соотношение, промежуточный вариант между снисхождением к своей слабости и силой воли, благотворительностью и личной выгодой. Сходный конфликт возникает и в деловых ситуациях. Например, руководитель отвечает за команду, выполняющую проект, происходит перерасходование средств и задержка сроков исполнения. К концу проекта между членами команды возникает масса конфликтов и взаимного недовольства. Возможно, руководителю не хватило определенных навыков Союзника, он не знал, как построить по-настоящему конструктивные партнерские отношения. Или он хотел совместного участия всех членов команды в работе (ключевая ценность), но действовал сам исключительно как контролер (операционная ценность), поскольку игнорировал метод самооценки и не смог увидеть проблему во всей полноте. С другой стороны, руководитель мог оказаться перед лицом конфликта ценностей, с которым ему не удалось справиться, так как он не сумел выбрать между ними. Например, предварительные расчеты могли быть ошибочно занижены, и руководитель действовал, стремясь выполнить взятые на себя обязательства перед заказчиком (вероятная ключевая ценность) во что бы то ни стало, пренебре-

49

гая атмосферой внутри команды, состоянием подчиненных (другая вероятная ключевая ценность).

В качестве примера приведем ситуацию, когда выбор в пользу сохранения ключевой ценности и отказ от менее важной, переходящей ценности может означать, что мы идем навстречу трудностям и опасности поражения во имя возможного выигрыша. Король Генрих VIII принял решение об отделении английской церкви от Рима, потому что хотел получить развод И несмотря на то что английское духовенство признавало, какой силой и властью обладает король, сэр Томас Мор пошел наперекор этой силе, он выбрал смерть, потому что слишком высоко ценил принцип единства церкви и приоритет Папы Римского. Если эта ценность не совпадает с вашей, вам трудно будет понять его поступок. Очень сложно задать себе самому вопрос: «Чем я готов пожертвовать во имя сохранения той ценности, которую я считаю важной?»

Для бизнесменов обычно ставки бывают не столь высоки, но приходят времена, когда человеку приходится идти на риск потерять работу или упустить возможность продвижения по службе ради сохранения своих ценностей. Существует много ситуаций, когда приходится делать выбор между работой и семьей. Например, по долгу службы вы вынуждены длительно отсутствовать, а семья нуждается в стабильности и вашем присутствии. Перед подобным выбором вставали многие люди.

Работа в организации часто оказывается проверкой на крепость ваших ключевых ценностей. Всегда ли вы способны оказаться в нужном месте в нужное время? Что заставляет вас держаться за свое место? На что приходится закрывать глаза? Перед нами нередко встает трудный выбор, и не мне рассказывать вам, что делать. Именно в моменты таких испытаний вы уделяете особенно много внимания своим ключевым ценностям.

Очень важно, чтобы ситуаций, когда вы предпринимаете какие-то шаги, основываясь на своих ключевых ценностях, становилось все больше. И главный подход к достижению этой цели — самопознание. О том, как преодолеть конфликт ценностей (между разными ключевыми ценностями или между ключевой и менее значимой, операционной ценностями), вы узнае-

50

те в завершающей части этой главы в практикуме «Изучение навыков работы с ключевыми ценностями».

### Противоречия между личными и организационными ценностями

Если существует принципиальное расхождение между ключевыми ценностями организации и личными ценностями конкретного человека, нормальные взаимоотношения организации и человека просто невозможны. Вегетарианцы не стремятся поступить на работу на бойню или мясокомбинат; истинно верующие не работают в клиниках, занимающихся искусственным оплодотворением или абортми; пацифисты не трудятся на военных заводах. Сходным образом, если вы действительно не верите в ценности, продукцию, услуги или методы ведения бизнеса конкретной компании, вы не сможете искренне и в полной мере посвятить все свои силы процветанию этой организации. Вы будете испытывать сильное желание сменить место работы, если ценности организации будут диаметрально противоположны вашим личным ценностям.

Независимо от конкретной причины конфликта между личностью и организацией могут возникнуть серьезные проблемы. Люди думают, что это всего лишь работа, но ведь она занимает более половины их жизни. Дух и эмоции остаются за пределами организации и влекут вас к другому рода деятельности. Только разум и тело присутствуют на работе. Действия ваши становятся механическими, и организация теряет в вашем лице сотрудника, способного поддержать ее в конкурентной борьбе. Атмосфера, царящая в организации, может сводить на нет физическое и психологическое здоровье людей. Постоянные стрессы, потеря заинтересованности в работе, спад производительности, — все это может привести вас к увольнению. Подобного рода конфликт попросту неразрешим. Если с вами случилось нечто подобное, возможно, следует уйти из организации, не дожидаясь полного своего

истощения. Если конфликт между вашими личными ценностями и ценностями организации слишком глубок, едва ли вы сможете построить надежный фундамент для своей эффективности в любой роли. Здесь уже

51

не проблема несоответствия навыков управления или работы, но элементарное несоответствие человека и организации.

## **Противоречия между различными организационными ценностями**

Существует масса возможностей для возникновения противоречий между разными ценностями, которых придерживается организация, и часто встречается ситуация, когда вы обнаруживаете, что создавшееся положение не соответствует ключевым ценностям организации. Это может быть:

- давление, принуждающее вас к конформности, соглашательству, и чрезмерный контроль.
- внутренняя конкуренция;
- предубеждение против чужих идей;
- энергия, которая растрачивается на самозащиту на случай провала;
- неуверенность в собственных идеях и предложениях;
- недостаток понимания и уважения между различными группами.

Если вы посмотрите на эти проблемы, вы скорее всего выявите различные ценности, которые заменили собой ключевые ценности и привели к неправильному поведению. Мир настолько непредсказуем, сложен, жизненные ситуации порой настолько затруднительны, что мы начинаем преувеличивать ценность сохранения статус-кво, настаиваем на стабильности и пытаемся все удержать под своим контролем. Однако такое поведение не помогает в долгосрочной перспективе. Оно приходит в резкое несоответствие с ключевыми ценностями сигнализирует вашему руководителю, что вас нужно держать на контроле, а возможно, и заменить другим человеком. Если вы выполняете несколько ролей, вполне вероятно, что вы должны всерьез задуматься или даже обсудить с руководством некоторые ключевые ценности.

Другим примером конфликта ценностей внутри организации являются компании, которые в качестве приоритета провозгласили заботу о людях. В условиях, когда экономическая

52

ситуация ухудшается, конкуренция усиливается, а бизнес в целом приходит в упадок, задача выживания выходит на первый план, становясь главным приоритетом. Конечно, выживание не может быть той ценностью, которую провозглашают вслух и развешивают на стенах офиса в качестве плаката. Если организация действует успешно, она может пойти на сокращение штатов, прикрывшись красивым лозунгом заботы о людях в виде досрочного пенсионного обеспечения, и люди будут верить этому, не догадываясь, что дело вовсе не в заботе, а в стремлении компании удержаться на плаву. Альтернатива — открытое увольнение персонала. Тут уже принцип заботы о людях оказывается оттесненным на второй план. Однако организация, которая стремится к благополучию своих сотрудников, может помочь им решить эту проблему. В некоторых случаях люди получают предупреждение задолго до срока увольнения или получают дополнительное оплачиваемое время для поиска новой работы; в других случаях организации идут на то, что сами помогают уволенным подыскать новое место; иногда подбирают новые места внутри самой организации вместо тех, которые ликвидируются.

Все это стоит недешево. Когда ценности вступают в противоречие, легкого выбора не бывает. Во многих ситуациях приходится отказываться от какой-то ключевой ценности. С другой стороны, организация может сохранить верность ключевым ценностям, например позаботиться о людях и отказаться от увольнений, пойти ради этого на снижение прибыли.

В бизнесе зачастую возникают ситуации, когда ценность извлечения прибыли и ценность выживания вступают в глубокую конфронтацию с другими ценностями. Вам приходилось давать взятку чиновникам? Ведете ли вы бизнес в странах, где нарушаются права человека? Пойдете ли вы на нарушение законов ради повышения прибыли? Станете ли вы переносить производство в другой город или страну ради сокращения расходов и повышения своей конкурентоспособности? Нет простых и ясных ответов на подобные вопросы. Значение освоения девяти ролей лидера в том и состоит, чтобы научиться сглаживать конфликты приоритетов и сохранить фундамент вашей эффективности.

53

Изучение навыков работы с ключевыми ценностями

### **Определение личных ключевых ценностей**

Вы можете поэкспериментировать с одним или несколькими следующими заданиями.

О Выберите наиболее подходящие для вас ситуации и определите ключевые ценности, используя серию вопросов «почему?».

О В тех же самых или похожих ситуациях определите ключевые ценности, задавая себе трудные вопросы по поводу значения ситуации лично для вас.

О В соответствии со своим прошлым опытом, независимо от текущей ситуации, выявите те ценности, которые вы обрели и которыми по-прежнему дорожите.

О Подумайте о трудном выборе, перед которым вы стоите теперь или стояли в прошлом. Попробуйте распознать ценности, на которые вы опирались и которые могли стать причиной затруднений. Определите, какие из них вы можете назвать ключевыми ценностями.

О Подумайте о своем рабочем окружении и коллегах. Выясните, чего вы ожидаете от них и чего они ожидают от вас. Могут ли эти соображения привести к выявлению каких-либо ясных и определенных ключевых ценностей?

### **Работа над самопознанием**

Этот подход начинается с уяснения необходимости управлять ситуацией и направлен на выявление ключевых ценностей, используя в качестве метода динамическое самопознание.

О Рассмотрите некоторые конкретные ситуации, в которых принимают участие другие люди и где вы несете ответственность за состояние дел. Используйте следующие понятия, чтобы постичь самого себя и выяснить, что необходимо привнести в ситуацию:

- смысл происходящего;



- значение, которое вы и другие люди придаете ситуации;

54

- стандарты, на которые вы должны ориентироваться в деле;
- основные принципы, согласно которым вы определяете, все ли идет правильно;
- чувства, которые вы обычно испытываете;
- чувства, которые, как вам кажется, испытывают окружающие;
- мысли, которые у вас есть по поводу происходящего;
- привычный строй мыслей, например то, как вы решаете проблемы, анализируете объекты и ситуации, ищете возможности развития, выносите суждения;
- влияние ситуации на физическое состояние, ваше и ваших коллег;
- ответственность, которую вы несете за различные объекты;
- последовательность ваших действий.

О Опишите воздействие ваших теперешних моделей поведения на окружающих людей и на ситуацию.

О Определите, как окружающие могут описать ценности, провоцирующие вас на то поведение, которое вы выбираете в данной ситуации.

О Обдумайте изменения, которые вы испытали в процессе самопознания, например новые мысли или чувства, различные состояния духа, которые возникали у вас, когда вы размышляли об идеях, высказанных в первой части этого задания. Выявите все внутренние противоречия — ключевые ценности, которые не выражены полностью и не пережиты по-настоящему.

О Выходите на новый уровень целостности в данной ситуации. Представьте себе, как могут достичь этого другие люди, вовлеченные в ситуацию.

### **Разрешение конфликтов личных ценностей**

*Шаг первый — начинайте с игры*

Выберите некоторые маловажные текущие события и рассматривайте их как одномоментные события. Прежде чем съест что-либо, подумайте о тех побудительных мотивах, которые повлияли на выбор пищи.

55

Когда у вас есть свободное время, подумайте о ценностях, которые влияют на ваш выбор вида деятельности. Если у вас после совершения всех необходимых трат остались деньги, подумайте о ценностях, которые определяют то, как эти деньги потратить.

*Шаг второй — проведите работу по созданию фундамента* Выберите наиболее важные ситуации. Очень ясно представьте себе возможные варианты действий. Выявите ценности, которые лежат в основе каждого варианта выбора. Определите, не вступают ли данные действия в противоречие с базовыми ценностями.

Подумайте, существуют ли способы избежать внутреннего конфликта.

*Шаг третий — сделайте выбор*

Проиграйте в воображении наихудший сценарий развития событий, чтобы определить риск.

Проиграйте в воображении желательный сценарий, ради которого стоит идти на риск.

Задайте себе вопросы, пользуясь моделью самопознания, что поможет вам лучше понять собственную позицию.

Продумайте, как ваши действия повлияют на окружающих людей, на вашу организацию.

*Шаг четвертый — примите свой выбор и извлеките уроки* Если вы выбрали для себя ключевые ценности, используйте самопознание, чтобы понять, какие жертвы от вас потребуются и каковы будут последствия вашего выбора. Если вы отдали предпочтение оперативным или не слишком значимым ценностям, не морочьте сами себе голову, взгляните на ситуацию реально, но и не принижайте себя. Установите, что вам нужно сделать в следующий раз, если вы хотите активизировать свои ключевые ценности.

57

## **ГЛАВА 3**

# **Разработка стратегии. Изучение роли Мудреца**

Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
Системы	Мудрец Разработка стратегии	Пророк Новаторство во имя будущего	Волшебник Гармонизация перемен
Люди	Глобалист Согласование культурных различий	Наставник Мотивация развития	Союзник Построение партнерства
Работа	Властитель Принятие решений	Проводник Достижение целей	Художник Стремление к совершенству
<b>Основание всех ролей</b> <b>Ключевые ценности</b>			

## Образ Мудреца

*Мудрец* — название роли, которое определяет людей, обладающих мудростью. Мудрость приходит по мере того, как расширяются познания об окружающем мире, растет способность понимать и интерпретировать эти знания, а также вырабатывается навык принимать адекватные решения на основании этих знаний.

Мудрец — игрок, способный решать наисложнейшие головоломки, которому удается всегда точно подбирать недостающие элементы мозаики, находить для них соответствующее место, а в результате — выстраивать или менять целостное представление о ситуации. Обладая широкой эрудицией, Мудрец вносит в решение проблем элемент озарения, внезапного открытия, генерируя идеи на стыке с литературой, историей, антропологией, физикой, музыкой, живописью, скульптурой или спортом.

Мудрецы всегда задают неожиданные вопросы и ищут новые ответы. Они отдают предпочтение сложности, потому что способны увидеть порядок и структуру там, где остальные люди видят всего лишь хаос. Они всегда стремятся установить суть темы благодаря желанию исходить из понимания многовариантности и многогранности ситуации, выяснить соотношение противоположностей, они никогда не идут на то, чтобы составлять заключения, намеренно сужая поток информации, они не боятся трудных интеллектуальных задач. Чем труднее задача, тем больше она их увлекает.

**Классификация Уэллса — как определить Мудреца** Естественная среда

Мудрец может быть обнаружен где угодно, неизменным же остается то, что он постоянно пребывает в окружении идей и вопросов, количество которых всегда превосходит количество ответов. Обычно он, как орел, парит в вышине и обзоревает все доступные взгляду территории. Склонности

— Постоянно расширяет объем знаний в разных областях, преимущественно сложных

58

— Использует многовариантные подходы и широкий взгляд на вещи для понимания запутанных и неоднозначных ситуаций.

— Иницирует и приветствует свободный поток информации и идей среди людей.

— Учится на собственном опыте.

— Чрезвычайно любопытен.

— Имея широкий круг интересов, может привнести неожиданные идеи за счет знаний в различных областях, что в конечном счете оказывается полезным для дела.

— Генерирует отвлеченные теоретические идеи и находит возможность воплотить их на практике.

— Видит порядок там, где остальные видят лишь хаос.

— Комфортно чувствует себя, оперируя абстрактными и концептуальными понятиями, отдавая себе отчет в том, что никогда не удастся полностью познать тот или иной предмет.

Благодаря умению улавливать глубинные связи между отдельными фрагментами информации, они способны увидеть новые перспективы. Возникающие на пути препятствия только подталкивают их к новому уровню понимания, озарениям, оригинальным идеям. Они постоянно ищут новые пути развития, новые способы действий в тех условиях, когда большинство окружающих людей уже тонут в потоке информации, теряя способность что-либо воспринимать и анализировать.

Мудрецы наслаждаются, расширяя границы своих знаний и повышая уровень понимания, обретая новые перспективы, переживая озарения, получая сведения из внешних источников. Они купаются в потоке информации и непрерывно генерируют свежие идеи, выдавая их другим людям, как внутри, так и вне организации. Взаимодействие с окружающими происходит в мире идей.

Эта роль — наиболее концептуальная из всех и наименее заметная. А поскольку организационная жизнь обычно протекает слишком

быстро, не оставляя времени для рефлексии, эта роль менее всего ценится. Кроме того, именно к этой роли проявляет способности наименьшее число людей, по сравнению с

59

другими системными ролями, но только люди, выполняющие эту роль, способны обеспечить долгосрочное выживание и процветание организации. Не удивляйтесь, если вы обнаружите, что вам труднее всего справиться именно с этой ролью.

Цель развития в себе навыков Мудреца — избежать преждевременного ограничения мышления. Метод мышления Мудреца основан на познании сложного, потому что он постоянно устремлен к неопределенному, неизвестному, находящемуся за пределами современного освоенного мира. Искреннее и сильное желание суммировать все противоречия и альтернативы помогает избежать риска скоропалительных выводов в момент, когда ситуация еще не прояснилась или оказалась слишком трудной для понимания. Когда вы дочитаете эту главу, надеюсь, вы поймете, как важно не спешить с быстрыми умозаключениями и практическими решениями. Зачастую личные склонности толкают вас к единственному варианту выбора, вместо того чтобы следовать примеру Мудрецов: попытаться воспринять реальность как она есть, а в результате определить, в чем именно состоят истинные и долгосрочные интересы вашей организации.

## Как Мудрецы помогают организации

Эта роль воплощает различные системы менеджмента, направленные на установление правил и определение точек приложения сил руководителя и трудового коллектива. Почему существует потребность в установлении порядка на уровне общих понятий? В чем природа беспорядка или хаоса?

На уровне комплекса идей мы воспринимаем события более широко, чем при выполнении конкретного задания. Что бы вы ни делали, каковы бы ни были границы вашей ответственности, всегда есть нечто, что лежит за пределами вашей «квотчины». Эффективно управлять в пределах любой зоны ответственности — значит находить правильные решения в сложных ситуациях, возникающих при столкновении с людьми, рабочими группами, учреждениями, внешними силами (экономическими, политическими, технологическими, общественными). По мере того как мы расширяем границы своего мышления, мы встречаемся со сложной системой связей между объек-

60

тами. При этом будущее кажется неопределенным, так как на этом уровне понять взаимосвязь разрозненных элементов информации значительно сложнее.

И руководитель обязан, выбрав данную роль, смотреть сквозь весь этот хаос и приходиться к определенным выводам. Совершенно необходимо определять курс движения в будущее, даже если это будущее остается сложным, противоречивым, неопределенным, подверженным непредсказуемым переменам. Порядок возникает тогда, когда будет получен и переработан весь объем необходимой информации и на основе этого составлен перспективный план действий для организации. Успех приходит, если есть человек, способный думать достаточно широко и *определять стратегию*, которая позволяет организации продвигаться вперед.

Мудрецы строят стратегические планы развития для организации, основываясь на различных методах новаторского и динамичного мышления. Руководитель в роли Мудреца должен понять сложные системы с многочисленными внутренними взаимосвязями. Этот подход помогает выработать способность сохранения устойчивости фирмы в динамичной среде. Он расширяет временные перспективы, позволяя уравновесить нередко слишком доминирующие краткосрочные цели с планами долгосрочного развития, без которых невозможен успех ни в одной отрасли. Мудрецы видят возможности и выбирают для организации наилучший способ существования и наиболее благоприятное место в динамично развивающейся среде.

Как и в случае с другими ролями, очень легко заметить необходимость такого подхода на уровне высшего руководства организации. Но я бы хотел еще кое-что добавить к общепринятым представлениям о роли Мудреца — якобы исполняемой исключительно узкой группой топ-менеджеров и высших руководителей корпораций и компаний. Это глубоко ошибочная точка зрения. Подобное ограничение роли было полезно в относительно стабильные времена, но нарастающий темп жизни и поток бесперывных перемен, тотальное усиление конкуренции и высокие запросы потребителей приводят к тому, что данную способность нужно развивать каждому члену организации. Гибкость менеджеров и других сотрудников, их умение

61

адаптироваться к обстоятельствам обеспечивают живучесть всей организации, а это означает, что чем большее число лиц овладеет навыками Мудреца, тем лучше. Без широкого распространения практической мудрости способность организации эффективно реагировать на изменения окружающей среды резко снизится, а значит, само существование организации окажется под угрозой.

Ни в школах, ни в вузах нас не учат методам стратегического мышления. Там мы получаем разрозненные знания по отдельным и не взаимосвязанным предметам, не осваивая в достаточной мере связи между различными научными явлениями. При таком обучении и опыте деятельности возникают естественные трудности с системным мышлением — пониманием окружающего мира как сложной, меняющейся, подвижной и целостной системы. Кроме того, обычно мы все находимся под давлением различных обстоятельств и стремимся упростить ситуацию, а из-за этого теряем реальный взгляд на вещи. Мы тратим большую часть своей жизни, изучая, как анализировать, разграничивать, делить и сегментировать. Узость мышления проявляется и в том, как мы пытаемся защитить себя и свою работу от внешних воздействий; когда мы сосредоточиваемся только на выполнении своих непосредственных обязанностей, а не на проникновении в суть проблемы.

## Как Мудрецы руководствуются приоритетами

Как можно, принимая во внимание все то, что уже было сказано ранее о Мудрецах, повысить эффективность действия ключевых ценностей в этой роли? Одним из важнейших способов является понимание ключевых ценностей других людей. Мудрец разрабатывает стратегию, анализируя, какой выбор могли бы сделать окружающие — клиенты, конкуренты, потребители, поставщики, сотрудники организации и т. д. Ключевые ценности влияют на наш выбор и на наше поведение. Таким образом, для Мудреца ключевые ценности определяют схему, на основе которой он совершает свой выбор. Не существует некоего объективного взгляда на мир. Даже Мудрецы воспринимают действительность через призму собственного опыта и ключевых ценностей.

62

Ключевые ценности играют центральную роль в процессе выбора, помогая Мудрецу интерпретировать информацию об окружающем мире и принимать решение. Однако Мудрец, в отличие от остальных людей, прилагает больше усилий к тому, чтобы удостовериться, что его приоритеты не являются ошибочными, оторванными от реальности. Если ваша религия учит, что мир является плоским или что Земля — это центр Вселенной, и эти взгляды для вас служат символами веры, вам будет крайне трудно воспринять стратегию, предполагающую готовность увидеть мир иным. Мудрецы нуждаются в ключевых ценностях, которые направляют их поведение, но

не ограничивают их мышление, допускают существование многовариантности.

И в конце концов, Мудрец способен увидеть ключевые ценности организации в перспективе. Всегда полезно для организации учитывать стратегическое значение и конкурентные преимущества, которые могут быть обеспечены за счет хорошо сбалансированных и серьезно продуманных ключевых ценностей. Подумайте о них с точки зрения потребителя: если фирма постоянно действует, исходя из собственных ключевых ценностей, снизит ли это вашу готовность работать с клиентами?

## Приобретение навыков Мудреца

Три главных навыка Мудреца, о которых пойдет речь в этой главе, следующие:

- *смотреть на мир глазами Мудреца* — установка мышления и способность принимать неоднозначность и сложность, использовать множественные ракурсы для изучения объекта;
- *воспринимать вероятные варианты* — построение сети ассоциаций с различными аспектами окружения вашей организации, выявление моделей и логических схем из массы разнородной и разрозненной информации об этом окружении, создание отчетливого, многовариантного сценария;
- *достигать конкурентных преимуществ* — взгляд на события и объекты с точки зрения их преимуществ, создание параллельных систем убеждений или парадигм относительно развития вашего бизнеса, выявление элементов, которые наиболее важны для успеха вашей организации.

63

## Предупреждение о чрезмерности усилий

Вы знаете, что переусердствовали с ролью Мудреца, если вы:

- теряете внимание к конкретным деталям или повседневным делам;
- видите так много вариантов развития и взаимосвязей, что не можете принять решение;
- не можете удержаться в одной системе видения;
- не можете произвести изменения, потому что постоянно открываются новые возможности и перспективы;
- думаете, что индивидуальные потребности отдельного человека не имеют значения;
- теряете терпение в работе с другими людьми, которым явно не хватает понимания;
- всегда хотите изучать что-нибудь дальше и избегаете любых конкретных действий.

## Смотреть на мир глазами Мудреца

### Как перестать беспокоиться

### и научиться любить неоднозначность и сложность

Каждая из методик, применяемых Мудрецами, о которых здесь пойдет речь, прибавит вам немного мудрости. Кроме того, все они расширяют границы восприятия мира, что свойственно Мудрецам. Это окажется весьма важным для любого менеджера и руководителя. Пройдите до конца путь, описанный в каждой из этих методик, и вы поймете то, что обычно бывало слишком трудно понять. Возможно, вы почувствуете, что, когда вы оказываетесь в роли Мудреца, перед вами открываются новые дороги, способные вывести вас за пределы прежнего круга обязанностей, вы сумеете преодолеть те барьеры, которые ранее казались вам непреодолимыми. Для вас мышление Мудреца может стать захватывающим, хотя в какой-то момент может показаться, что подобный подход не слишком актуален. Сложность мира порой ведет к тому, что принять немедленные решения становится важнее, а потому многие люди пренебрегают ролью Мудреца.

Нет сомнения в том, что мышление Мудреца стремится к повышению уровня сложности идей. Однако в этом может

64

65

таиться опасность, ведь сложность идей может привести к сложности их воплощения. Вот настоящий вопрос Мудреца: каким образом понимание истинной, сложной природы происходящего поможет мне упростить реализацию идей?

Мудрец принимает неоднозначность, он обладает терпением, чтобы аккумулировать знания и ждать и верить в то, что необходимое решение скоро придет. Всегда существует риск, что решение не возникнет, что накопление знаний может продолжаться до бесконечности, но обстоятельства, оказывающие давление на Мудреца, зачастую выступают в позитивной роли детонатора идей.

Бюрократические организации — коммерческие и правительственные — где существуют многочисленные уровни согласований и бесконечные комитеты и комиссии по изучению тех или иных проблем, демонстрируют *извращенное* понимание роли Мудреца. Все мы теряем терпение, сталкиваясь в работе с подобным окружением: кажется, что там вообще ничего не происходит. Такого рода опыт делает нас крайне подозрительными и настороженными по отношению к стремлению Мудреца накапливать знания. Но главным качеством эффективного Мудреца является не то терпение, которое заставляет в течение долгого времени дожидаться озарения, а терпение, необходимое для восприятия неоднозначности и многовариантности в процессе постижения сути вещей. Настоящий Мудрец всегда стремится избежать участия в деятельности неэффективных комитетов или других структурах, которые впустую тратят время, тщетно ожидая рождения светлой идеи. Однако Мудрецы в значительно большей степени, чем остальные люди, способны работать над сложными, требующими нетрадиционных решений проблемами.

В нетерпимости к вариативности проявляется убеждение в том, что истина может быть только одна. А в реальности истина — это зачастую всего лишь точка зрения отдельного человека. Мудрец ищет истину, которая предстает таковой в нескольких ракурсах, с разных точек зрения.

### Побывать в шкуре каждого из окружающих

Одним из ключевых свойств Мудрецов является умение прийти к выводу, принять решение на основе неполной информации, а для этого Мудрец использует навык работы с имеющимися сведениями. Разные точки зрения являются инструментарием, позволяющим Мудрецу находить верное понимание фактов.

Мудрец достаточно умен, чтобы знать о существовании двух видов фактов: объективных и субъективных. Объективные факты зачастую выражаются в количественной форме — такая информация существует в виде демографических данных, результатов маркетинговых исследований, сведений о ценах и т. п. Качественные объективные факты включают в себя описания новых технологий, партнерских соглашений с другими организациями в отрасли, новых продуктов конкурентов. Эти факты предоставляют их обладателю широкие возможности.

Субъективные факты — это значения, интерпретация фактов, мнения наблюдателей, занимающих различные точки зрения.

Субъективные факты тоже ведут к выявлению возможностей. Таким образом, Мудрец стремится развивать понимание ситуации,

используя оба вида фактов. Мудрец заинтересован в знании, а не в конфликте между ракурсами и позициями. Мудрец ищет любое средство для разработки наиболее эффективной стратегии. И в силу этого, работая над ролью Мудреца, стоит обратить внимание не столько на то, чтобы научиться принимать решения, основываясь на разных точках зрения, сколько на то, чтобы научиться опираться на эти точки зрения, использовать их для обретения нового понимания ситуации, нового видения перспектив развития.

## Видеть варианты

### Составление карты внешних систем

Древняя мудрость гласит, что все в мире взаимосвязано. Мы постоянно сталкиваемся с неожиданными переключками, со-ответствиями или внезапно открывшимися причинно-следственными связями, и причина нашего изумления в том, что мы недостаточно понимаем все эти взаимосвязи. Теория хаоса развивает этот феномен до предела, используя в качестве аналогии «эффект бабочки» — трепетание крыльев бабочки в Вермонте становится причиной возникновения тайфуна в Азии в некоем будущем.

66

Мудрецы умеют устанавливать эти казалось бы невозможные связи между явлениями и событиями, начиная с выбора ракурса восприятия и прослеживая нарастающее число взаимосвязей с начальной точкой. Например, разглядывая отдельный объект, вы можете задать себе вопрос: как случилось, что данный объект оказался в данный момент непосредственно передо мной? Когда вы ответите на этот вопрос, вы увидите нечто вроде гигантской паутины или системы многочисленных отростков, ответвлений, подобных структуре клеток мозга. Такой процесс помогает построить карту территории вероятных «неожиданных соответствий и взаимосвязей», или незапрограммированных причинно-следственных связей», и преодолеть многие сложности.

Например, я смотрю на фотографию группы людей. Наиболее очевидная стартовая точка размышлений для составления карты внешней системы — камера и пленка. Когда я думаю о камере, я думаю о стекле, пластике, металле, электронике, о производстве и продаже каждого из этих компонентов производителю фотокамер. Когда я думаю о пленке, моя первая мысль может быть о серебре — интересно, насколько колебания цены на серебро влияют на стоимость фотопленки. Конечно, существует много видов пленки разного качества, используемых в разных условиях, и цена у них тоже разная. Я думаю о розничных продавцах, которые работают над ценовой политикой в условиях конкуренции, и размышляю, насколько они способны помочь покупателю выбрать по-настоящему хорошую фотопленку. Если я начинаю с размышлений о содержании фотоснимка — кто эти люди, где они находятся, почему они там оказались — я вхожу в другую область мышления и создаю другие цепи соответствий и системы связей и ассоциаций. Я могу входить в детали любого из упомянутых объектов. Я могу находить другие связанные с ними объекты, о которых пока еще не подумал. Таким образом я могу найти области, в которых обладаю серьезными познаниями, или те, которые затрагивают мои глубинные интересы. Цепь событий, начинающаяся с единственного фотоснимка у меня на столе, может быть бесконечной.

В чем цель данного упражнения? Это возможность расширить свое мышление, не сопряженная с большим риском, это

67

навык восприятия сложных явлений. Когда ставки высоки — когда вы делаете нечто такое, что имеет большое значение для вашей организации, — вы скорее всего стараетесь ограничить свое мышление и в результате упускаете важные вещи. Зачем прибегать ко всей этой сложности? Как ни странно, это полезно для любого бизнеса, для любого вида деятельности вообще. С точки зрения деловой перспективы, бывает необходимо составлять порой невероятно широкие карты внешних систем и взаимосвязей между объектами и явлениями. Продолжая выполнять упражнение с фотографией, возможно, следует подумать и о том, зачем кому-то может понадобиться фотосъемка, как они будут использовать полученные снимки, как работает тот или другой бизнес, что нужно его организаторам для достижения эффективности, что я сам могу сделать лучше, чем они, как я могу повлиять на развитие конкретного бизнеса, например, как повысить значимость фотографий для клиентов.

### Распознавание моделей

Этот метод похож на работу детектива. Кусочек информации здесь, другой — там, и вскоре становится возможным составить некое общее заключение о происходящем. Тест на правильность ваших выводов состоит в том, что разрозненные, на первый взгляд, факты должны образовать логичную систему с очевидными взаимосвязями. Умозаключение упорядочивает хаос информации. Одной из задач Мудреца будет попытка ввести некоторые ограничения на поиск информации — сбор сведений должен вписываться в некие временные рамки и не превышать определенного уровня расходов. К сожалению, мы знаем лишь цену отдельных кусочков информации, когда беремся за распознавание модели.

Более серьезная работа нашей разведывательной службы — это сам процесс распознавания модели. Каждая из моделей состоит из широкого набора фактов и ведет нас к выводам, соответствующим текущему времени и внешней ситуации. Особый бизнес — продавать информацию другим. Успех в данной области зависит от профессионального уровня персонала и степени овладения ими роли Мудрецов — чем лучше они умеют

68

группировать информацию в виде логических заключений, тем более ценной становится эта информация. Данные сами по себе, без выводов о существовании некоей модели, в которую они входят, могут вызвать лишь ощущение перегруженности лишними сведениями.

Например, когда я разговариваю со своим страховым агентом и спрашиваю его о том, как идут дела, наша беседа затрагивает многие темы, включая экономику, качество транспортных услуг, изменение демографической ситуации, домашние перемены, строительство и т. п. Он удерживает в памяти множество фактов, что позволяет ему понимать проблемы и возможности, которые могут оказать влияние на его бизнес. Естественно, наш разговор для него является способом вести дела с клиентами. Также он позволяет ему приобрести новые сведения и представления о существующих вокруг моделях жизни.

Выявление моделей, организующих ход событий вокруг нас, — трудоемкий и сложный процесс: нет простого приема, чтобы справиться с подобной задачей. Требуется знание фактов, интуиция, логическое мышление, без которых построение выводов невозможно. Данные должны быть ясными и обзримыми и включать в себя:

- знания о вашем бизнесе и отрасли производства;
- сведения из газет, журналов, телевизионных программ;
- информацию о технологических изменениях в других сферах производства;
- мнения других людей, входящих в ваше сообщество, в связи с различными аспектами общения.

Теперь у вас есть множество маленьких кусочков информации, беспорядочно и неустойчиво нагроможденных в вашей голове. Один из приемов, которым пользуются Мудрецы, чтобы включить интуицию, — сформулировать вопрос, который внесет ясность и позволит

активизировать целенаправленное мышление, а значит, возможно, приведет к рождению ответа. Например, что говорят вам все эти данные о том, куда лучше вложить ваши личные сбережения? Подходящее ли сейчас время, чтобы покупать дом? Какие регионы страны характеризуются быстрыми темпами роста? Где наблюдается застой или спад? Какие основные проблемы появляются перед

вашей

69

организацией в ближайшем будущем? Какие возможности открываются сейчас перед вами? Распознавание моделей — это важный метод, который позволяет придать смысл большому объему информации, приобретенной благодаря активному созданию карт внешних систем. Как только вы распознали модели с помощью системы вопросов, вы в состоянии найти такое место для себя или своей организации, которое обеспечит вам значительные преимущества или минимизирует опасности.

### Составление сценария

Сценарий — это рассказ о будущем, представляющий собой описание связанное, правдоподобное и вдохновляющее, учитывающее действие различных внешних сил и поступки участников. Составление сценария помогает программировать будущие свершения, создавая несколько четких картин того, как могут пойти дела, в зависимости от принятия того или иного стратегического решения. И хотя нет никакой пользы описывать наилучший, наихудший или наиболее вероятный ход событий, полезно учитывать и оптимистический, и пессимистический взгляды на возможное развитие событий и работать над воплощением представлений в жизнь. Составление сценария начинается с определения ключевого вопроса, стратегически важного для вашей организации. Это создаст практический и адекватный обстоятельствам настрой, необходимый для дальнейших размышлений над сценарием. Большое количество информации по поводу внешних обстоятельств, которым вы обладаете, иногда бывает настолько широким, разрозненным и сложным, что вам необходимо найти ракурс восприятия данных, чтобы сфокусировать на чем-то свое внимание. Это шаг похож на метод постановки вопросов, который вы использовали при распознавании моделей в окружающей вас информации. Однако сценарий является более понятным и необходимым, чем распознавание моделей, если вы хотите сформировать адекватное представление о происходящем.

Следующий этап состоит в обдумывании различных ключевых аспектов окружения, которые могут привести к успеху (позитивный ответ) или провалу (негативный ответ) вашего решения. Ключевые аспекты обстановки включают в себя экономические, технологические, маркетинговые требования, а так-

70

же возможности конкурентов. Обозревая таким образом окружающую ситуацию, вы оказываетесь способны установить различия между центральными и периферийными моментами в вашем стратегическом мышлении.

Более глубокое понимание сценария будущего зависит от того, насколько точно вы сумеете предугадать вес каждого из ключевых аспектов и причины их возникновения. Например, экономические вопросы, такие как рейтинги интересов, уровень прибыли, уровень инфляции, могут стать ключевыми аспектами в решении вашей главной задачи. Вы можете принять к сведению различные рейтинги интересов (или другие моменты, характеризующие внешнюю ситуацию), которые должны будут, судя по всему, сложиться в дальнейшем. Затем вы можете определить различные факторы, способные повлиять на изменение в рейтинге интересов. Этот подход к планированию сценария, возможно, приведет к более полному использованию имеющихся данных. Если вы начинаете всего с трех или четырех ключевых аспектов, каждый из которых имеет несколько факторов, вы сможете построить огромное количество вероятностных комбинаций. Сценарий — это не более чем уникальная комбинация причин, потенциальных следствий и ключевых структур. Это принципиально важный скачок в мышлении — благодаря данному методу вы сможете увидеть широкий спектр вероятностей и сделать свой выбор. Подумайте о выборе тех комбинаций, которые представляются наиболее отчетливыми, дают вам новое понимание будущего, совершенно возможного и вдохновляющего, выгодного для развития стратегического мышления вашей организации. Каждый сценарий создает стратегические возможности и опасности, связанные с начальным ключевым вопросом, решением или темой.

## Победа в конкуренции

### Динамика систем

Существует принципиальное различие между восприятием чего-то как *объекта* или как *системы*. В качестве объекта мы описываем предмет или явление как оно есть. В качестве системы мы описываем, как и почему это действует. Объектное

71

мышление является неизбежно статичным — картина определенного в определенный момент времени. Восприятие предметов в качестве систем автоматически приводит к динамическому мышлению — предмет воспринимается в движении на протяжении определенного отрезка времени. Именно так Мудрец использует свои знания, чтобы найти стратегические решения. Например, если вы думаете о сердце как об объекте, вы сможете определить, из каких частей оно состоит. Однако о таком динамичном объекте, как сердце, гораздо полезнее думать как о системе, вспоминая о его роли в кровообращении и обмене веществ, его взаимодействии с другими органами тела, его значении для работы организма в целом.

Когда мы имеем дело с такими неодушевленными темами, как работа, возникает большое искушение рассматривать предметы как разрозненные объекты, а не как взаимосвязанную систему. Воспринимая работу как объект, мы описываем обязанности, властные полномочия, задачи. Мы знаем, что являемся частью организации, но рассматриваем свою работу как совершенно автономный целостный объект, четко отделенный от других объектов, которые нашей работой не являются. Мы желаем получить ясные и недвусмысленные определения наших должностных обязанностей и относимся к работе как к территории, нуждающейся в защите от внешнего вторжения. Для объектов мы используем аналитическое мышление — разбиваем каждый предмет на составные части и проверяем состояние каждой из них. Динамика системы — это абсолютно другой способ интерпретации реальности, который предполагает составление из разрозненных элементов общей картины, синтетическое видение и взаимодействие многих систем, так что мы оказываемся способны увидеть последствия деятельности каждой из составных частей.

В случае с сердцем мы можем рассматривать его как подсистему в рамках системы человеческого организма, которая вносит свой вклад в общее состояние здоровья человека. Оно связано со многими другими подсистемами, которые непрерывно взаимодействуют. Когда мы начинаем мыслить в категориях систем, мы воспринимаем одну систему как необходимый компонент, подсистему некой более широкой системы. Сердце, как

72

и любая система вообще, находится в постоянных динамических отношениях с другими системами в своем окружении. Каждая система получает нечто из разных источников, участвует в важных процессах по переработке полученного (например, создавая

обогащенную кровь) и выдает произведенный продукт (полученный извне и переработанный) другой системе, которая, в свою очередь, производит следующую трансформацию. Если мы проследим все связи между системами достаточно далеко, мы получим сложную взаимосвязанную модель системы, которая циклически проводит внутри себя энергию и вещество через серию трансформаций.

Сходным образом расширяются ваши перспективы, когда вы думаете о своей работе как о системе, а не как об объекте. Вы обретаеете большее чувство движения или видите более широкий круг обязанностей; вы замечаете большее число факторов, от которых зависит ход вашей работы; вы получаете возможность контролировать качество того, что вы делаете. Еще важнее, что вы можете теперь быть уверены: у вас появляются новые возможности для повышения эффективности работы. Воспринимать свою работу как систему — это и есть подход Мудреца, который рассматривает всю организацию в контексте других систем или организаций — конкурентов, поставщиков, потребителей.

Основная идея динамики систем состоит в том, чтобы найти пути, альтернативные традиционно устоявшимся моделям системных отношений, с тем чтобы ваша организация могла повысить свои шансы добиться большего в глазах потребителей. Все очень просто: потребитель платит за то, что он считает для себя ценным. Если вы поняли динамику взаимоотношений различных систем в вашей отрасли (для начала составив карту внешней среды), вы расширили перспективы своего видения стратегических возможностей и достигли значительных конкурентных преимуществ.

### Сдвиг парадигмы

Парадигма — это взгляд на мир, который мы считаем верным, система предположений, фундаментальных убеждений, теоретическая основа, с помощью которой мы объясняем, как ра-

73

ботают те или другие вещи, которая направляет нас в нашем общении с людьми, во всех аспектах нашей жизни. Мы зачастую действуем, как будто наша парадигма является абсолютной истиной и отражает подлинную реальность, как будто никакой другой реальности просто не существует. Мы избегаем древнейшего философского вопроса: а что такое реальность? Ответ, что это зависит от нашей парадигмы, кажется нам неудовлетворительным.

В зависимости от того, насколько мы открыты к восприятию нового, нам нужны некоторые базовые способы устанавливать связи между явлениями, некоторые концептуальные структуры, которые позволят нам воспринимать и интерпретировать мир. Парадигма обеспечивает нам все это; она вносит структурность в наше мышление. Мы настолько сживаемся с парадигмами своей культуры, воспитания и образования, житейского опыта, что игнорируем возможность существования других, не менее значимых и ценных способов описания реальности. Мы забываем, что те же парадигмы, которые помогают нам в нашем понимании, зачастую создают подсознательные барьеры восприятия реальности. Эти барьеры не позволяют нам увидеть новые возможности. Любая отрасль производства имеет собственные парадигмы, благодаря которым возникает двойственная ситуация: с одной стороны, они облегчают описание реальности, с другой — серьезно тормозят творческое мышление.

Сила Мудреца в том, что он желает задавать себе вопросы о собственных парадигмах, проверять парадигмы других людей, чтобы расширять свое восприятие реальности. Например, подумайте о том, как вы могли бы учить детей, если бы придерживались убеждения, что они все могут лишь короткое время концентрировать свое внимание на одной теме. Если вы считаете, что дети любопытны и хотят учиться, изменится ли ваша система преподавания?

Парадигма, которая лежит в основе этой книги, состоит в том, что обучение и развитие продолжаютя на протяжении всей жизни. Обучающийся готов идти на риск и признаваться в некоторых ситуациях в собственном несовершенстве. Если вы придерживаетесь парадигмы, что надо всегда демонстрировать высший уровень компетентности в профессии и что имен-

74

но это является признаком силы, вы не пойдете на риск обучения новой дисциплине, новым технологиям.

Совершая в *мыслях* сдвиг парадигмы, Мудрец спрашивает себя: если я изменю данную систему убеждений, каким я смогу увидеть окружающий мир? Что мне удастся понять? Как я буду себя вести? Какие новые возможности откроются передо мной?

Наблюдения за моделями поведения окружающих людей могут помочь вам установить существующие парадигмы и найти возможности для их изменения. Внимательно наблюдайте за:

- способами конкурентов реагировать на изменения условий рынка и проявлять инициативу по завоеванию лидерских позиций на рынке товаров;
- способами потребителей реагировать на различные виды продукции и маркетинговые технологии и их ожиданиями в сфере товаров и услуг;
- подходами поставщиков, распространителей продукции и производителей комплектующих и материалов к ведению их бизнеса.

### Критические факторы успеха

Критические факторы успеха — третий способ достижения конкурентных преимуществ. Это самые насущные проблемы, которые стоят перед организацией. От них зависит и повышение эффективности, и собственно победа в конкурентной борьбе. Совершенно необходимо осознать стратегическую природу критических факторов успеха. В некоторых случаях они представляют собой минимальные требования, предъявляемые игроку в пределах вашей отрасли. Например, если каждая организация производит качественную продукцию, невозможно достичь конкурентных преимуществ за счет повышения качества: в такой ситуации качество необходимо лишь для того, чтобы просто выжить, сохранить свое место на рынке. Если вы проследите эволюцию любой отрасли производства, вы вскоре увидите, что новые критические факторы успеха, за счет которых та или иная организация достигает явного конкурентного преимущества, вскоре становятся обычными и минимально необходимыми условиями существования в отрасли.

75

Существует несколько способов определить различные типы критических факторов успеха.

- Минимальные требования, сложившиеся к настоящему времени, которые являются необходимым условием выживания в отрасли (в свое время какая-то фирма за счет этого достигла конкурентных преимуществ, но затем все остальные фирмы скопировали тот же прием и выровняли положение).
- Наиболее распространенное в отрасли мнение по поводу факторов, определяющих конкурентные преимущества, то, что актуально на сегодняшний день и еще не стало общим местом.
- Факторы, которые являются наиболее важными с точки зрения потребителя, особенности продукции, в которых нуждаются клиенты.
- Факторы, с помощью которых фирма может оказать влияние на спрос и потребление.

Некоторые из этих критических факторов успеха вскоре тоже станут минимальными стандартами — по мере развития отрасли, и

потребуется новые критические факторы успеха, которые станут основанием в конкурентной борьбе в будущем. Вы можете находить стратегические возможности, выявляя критические факторы успеха для вашей организации и выводя ее вперед в конкурентной борьбе.

Изучение роли Мудреца

### **Смотреть на мир глазами Мудреца**

*Научиться любить неоднозначность* Используйте следующие советы в любой ситуации, когда вы пытаетесь больше осмыслить, крайне заинтересованы в решении проблемы и чувствуете себя подавленным. О Как можно более точно и конкретно обозначьте, что вы

считаете неоднозначным и сложным. О Постарайтесь произвести быстрый «мозговой штурм», вспомнив все возможные методы Мудреца, чтобы определить, что может помочь вам в конкретной ситуации. (Если

76

чувство подавленности и тревоги нарастает, значит, вы не переносите неоднозначность. Поработайте над навыками Мудреца побольше.)

О Проверьте некоторые сделанные вами выводы, используя имеющиеся у вас сведения. (Если раздражение нарастает, возможно, вы просто ищете предлог, чтобы не принимать решение. Поработайте над навыками властителя.)

**Развивать гибкость мышления,**

**чтобы видеть предметы и явления с разных сторон**

*Подавленность*

О Обдумайте ситуацию, которая всегда вызывает у вас чувство подавленности или сильной тревоги.

О Постарайтесь найти другие ракурсы восприятия и логические причины для возникновения подобной ситуации.

*Глобальные проблемы*

О Выберите глобальную проблему.

О Составьте перечень ее составных частей.

О Подберите разные точки зрения, чтобы увидеть проблему по-новому, причем в нескольких вариантах восприятия.

О Подумайте о решениях, которые подходят для каждого из вариантов восприятия проблемы.

*Вы — потребитель*

О Подумайте о нескольких видах продукции или услугах, которыми вы пользуетесь. Если бы продавец взглянул на ситуацию с вашей точки зрения, что он сделал бы иначе?

О Постарайтесь взглянуть на ситуацию с точки зрения продавца, чтобы понять, чего он ожидает от потребителя.

*Ваша организация*

О Определите несколько важнейших проблем вашей организации.

О Выявите факторы, являющиеся причинами этих проблем.

О Посмотрите на ситуации с точки зрения разных людей, которые оказывают влияние на эти факторы.

О Чем отличаются эти ракурсы от вашей интерпретации «объективных» фактов?

О Определите новые стратегические возможности, которые позволят вам расширить свое понимание проблем.

77

### **Видеть варианты**

*Составление карты внешних систем*

О Постройте карту для своей работы или организации, чтобы выбрать ее как начальную точку для дальнейших размышлений.

О Первый уровень — это любой человек или организация, с которыми у вас есть прямой контакт.

О На следующем уровне вы должны выявить не прямые, опосредованные контакты, имеющие отношение к вашей работе или организации, которые напрямую связаны с вашими непосредственными контактами, названными на первом уровне.

О Добавляйте по необходимости следующие уровни тем же методом, пока не достигнете границ возможного или не поймете, что вышли на совсем уж отдаленные рубежи.

О С помощью этого метода лучше составить слишком подробную, чем слишком мелкую карту. Не забывайте, что это должна быть по-настоящему полная карта окружающей территории. Другие методы помогут вам выбрать фокус восприятия.

О Обратите внимание, не позволяет ли карта найти совершенно новые подходы к вашей работе или пониманию места вашей организации в широком контексте.

*Распознавание моделей*

Это достаточно интуитивный процесс. Вам нужно задать себе трудные вопросы, которые будут провоцировать мышление и поднимать проблемы, представляющие важность для вашей организации. Не беспокойтесь о том, чтобы найти правильный ответ, главное — погрузиться в процесс мышления. Позднее вы сможете оценить значение полученной в ходе размышлений информации и новое понимание процесса.

*Составление сценария*

Используйте методы, описанные в этом разделе, чтобы развить свои навыки по составлению сценария, применительно к деятельности вашей организации. О Выберите существенный вопрос или решение. О Выявите ключевые аспекты контекста, которые оказывают влияние на данный вопрос или решение.

78



О Определите различные состояния (или возможности), а также причинно-следственные связи, приводящие к данному состоянию — по отношению к каждому ключевому аспекту.

О Создайте ясный сценарий, основанный на интересном и адекватном ситуации сочетании структур и факторов причинной обусловленности.

### **Побеждать в конкурентной борьбе**

#### *Динамика систем*

О Опишите свою работу как объект. Сделайте это с точки зрения человека, который может наблюдать за вашими действиями со стороны.

О Опишите свою работу как систему.

Подумайте о других системах, имеющих к вам отношение, — как вы влияете на них и как они влияют на вас.

Подумайте о «сырье», которое вы получаете, о способах его обработки и процессе трансформации в ходе вашей работы — что вы делаете с тем материалом, который к вам поступает, чтобы повысить его ценность, какой конечный продукт вы должны произвести.

Подумайте о том, как производимые вами результаты (ваш конечный продукт) могут помочь другим людям, включая потребителей, которые являются клиентами вашей организации в целом.

О Сопоставьте два этих подхода, с точки зрения влияния результатов вашей деятельности на людей и организацию; подумайте о том, как может сказаться на организации в целом ситуация, когда все будут воспринимать свою работу лишь как объект.

О Найдите несколько идей, как достичь конкурентных преимуществ за счет перспективы динамики систем.

#### *Сдвиг парадигмы*

Используйте этот метод для работы с парадигмами, касающимися повседневных предметов, ваших способностей, стиля управления, всей организации.

О Составьте список своих убеждений. Это можно сделать достаточно просто, подставляя разные значения в конструкцию «Я убежден(а), что...».

О Опишите свое отношение к миру, способы обдумывания разных тем, образ действий, которые являются следствиями каждого из этих убеждений.

О Напишите противоположные убеждения. Возможно, вы обнаружите, что иногда для этого достаточно всего лишь немного изменить формулировку ваших убеждений, и получится новая парадигма, а может быть, вы предпочтете написать нечто абсолютно противоположное. В ходе этого упражнения попытайтесь избежать вынесения оценок: какое из двух различных убеждений лучше или хуже, это может снизить вашу способность изменять точку зрения.

О Опишите отношение к миру, способы обдумывания разных тем, образ действий, которые являются следствиями каждого из этих новых убеждений.

О Обращаясь к парадигмам или убеждениям организации, подумайте о стратегических возможностях изменения производственных парадигм с целью достижения конкурентных преимуществ для организации.

#### *Критические факторы успеха*

О Выявите критические факторы успеха разного типа (как это описано в соответствующем разделе главы).

О Найдите новые критические факторы успеха, которые обеспечат рост производства и создадут новые конкурентные преимущества.

## **глава 4**

# **Новаторство во имя будущего. Изучение роли Пророка**

Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
<b>Системы</b>	Мудрец Разработка стратегии	<b>Пророк</b> Новаторство во имя будущего	Волшебник Гармонизация перемен
Люди	Глобалист Согласование культурных различий	Наставник Мотивация развития	Союзник Построение партнерства
Работа	Властитель Принятие решений	Проводник Достижение целей	Художник Стремление к совершенству
<b>Основание всех ролей Ключевые ценности</b>			

81

## Образ Пророка

Пророк открывает пути в будущее, смело расширяя границы возможного, ведя за собой большие группы людей и вдохновляя их идти дальше, не останавливаясь на достигнутом. Аналогом роли Пророка служит человек, который, глядя на пустыню, видит там будущий большой город, а затем создает средства, чтобы воплотить это свое видение в реальность.

Пророки наслаждаются фантазиями, представлениями о будущем. Они обладают прекрасно развитым воображением и способны ясно и во всех подробностях разглядеть новые возможности там, где остальные люди видят лишь постоянное ухудшение ситуации, упадок. Пророк свободен от сожалений о прошлом или о том, что называют сиюминутной выгодой. Однако это вовсе не человек, сражающийся с ветряными мельницами; этот Дон-Кихот на самом деле может превратить невероятную мечту в реальность. Для Пророка мечты о будущем являются совершенно ясными и отчетливыми планами, он знает, в чем их важность и ценность. Это будущее уже существует в сознании Пророка.

Сила лидерства у Пророка кроется в умении заставить окружающих разделить его восторженную мечту о достижении такой цели и в том, что ему удастся изложить окружающим способы ее достижения. И все же в этой роли основные управленческие усилия направлены не на людей: это прежде всего движение к воображаемой перспективе, тому новому будущему, которое занимает внимание Пророка. Люди, которые являются частью будущего, в его построении должны участвовать активно, руководствуясь указаниями Пророка, чтобы его мечты стали реальностью.

Наиболее важно, что Пророк испытывает страстное влечение к этому новому будущему. Это создает своего рода предопределенность, в соответствии с которой Пророк оказывается перед лицом неизбежных испытаний и трудностей. Через них нужно пройти, чтобы его видение будущего воплотилось в реальность. Убежденность Пророка — это лежащее в глубине его сердца вера, что избранный им путь — единственно верный и его надо придерживаться, даже если действия и поведение

82

других людей в организации вступают в противоречие с этим путем, ключевыми ценностями или самим видением будущего.

Убежденность — это воля к тому, чтобы упорно продолжать движение к цели, сопротивляться всем любым помехам и соблазнам, даже если они кажутся в какой-то момент привлекательными. Люди постоянно развивают в себе способность действовать убежденно и последовательно, если они приобретают свойство отчетливо представлять себе будущее.

Стать Пророком — высокая, почти недостижимая цель. Я не требую от вас этого, но подход Пророка помогает открыть в себе новые силы и качества. Видение будущего сродни снам и мечтам — мечтам о том, как бы мы хотели жить, что мы хотели бы создать. Когда мы соотносим жизнь и мечты, мы зачастую начинаем расценивать их как пустые фантазии или бесполезные пожелания; мы пытаемся говорить лишь о безусловной реальности, быть практичными. Мы не рассчитываем на то, что наши мечты станут реальностью, мы отбрасываем их в сторону и посвящаем все свое внимание решению насущных проблем и повседневной реальности.

Но в мечтах скрыта большая сила. Она еще больше крепнет, когда мы вносим в наши мечты о вещественные подробности.

Осязаемость и реалистичность мечты задает нам направление и мотивирует двигаться к достижению этой воображаемой и желанной реальности.

Меня всегда волновал вопрос, который часто приписывают Роберту Ф. Кеннеди, хотя на самом деле он процитировал Джорджа

Бернарда Шоу: «Вы видите нечто и говорите: почему? А я воображаю то, чего не было, и говорю: почему бы и нет?»

Проще говоря, эта цитата указывает на главный аспект творческого видения будущего. «Воображать то, чего не было» — это искусство полноценно представлять себе конкретную вероятность, переживать ее в сознании прежде, чем она проявится в физической реальности окружающего нас мира. Речь идет не о фантазировании и не о пустых мечтаниях. У этих видений есть свои ограничения, пределы, свойства, вы должны быть уверены в возможности достичь этого, т. е. принципиально это видение должно быть возможным. Вопрос «Почему бы

83

и нет?» захватывает и будоражит нас, но не дает гарантий, это размышления о некой инициативе или миссии, которая должна

привести нас к воплощению нашего видения будущего.

## Классификация Уэллса — как определить Пророка Естественная среда

Пророка можно обнаружить пристально всматривающимся в даль. Жилище его будет заполнено хрустальными шарами и заставлено телескопами. Обычно его можно наблюдать на границе между реальным и идеальным мирами.

### Склонности

- Медитирует и фантазирует о будущем.
- Стремится к тому, что кажется недостижимым.
- Ясно описывает светлое будущее, которое открывается перед организацией благодаря ее уникальному потенциалу на рынке товаров и услуг.
- Выбирает будущее, которое соответствует нуждам и ожиданиям всех важных акционеров.
- Заражает своим энтузиазмом и убежденностью окружающих людей, чтобы воплотить свое видение будущего в реальность.
- Указывает конкретную миссию — главную область деятельности, — которая поведет организацию к его мечте.
- Определяет цели, которые показывают, почему его видение будущего является ценным и значимым, направляет деятельность организации на достижение этих целей.
- Работает с командой над созданием адекватных представлений о будущем, миссий, конкретных целей, соответствующих действиям и интересам других команд и всей организации в целом.
- Устанавливает, какие действия необходимо предпринять, чтобы построить желанное будущее.

## Как Пророк помогает организации

Эта роль представляет собой комбинацию процессов, направленных на то, чтобы вдохновить на действия. Что это означает?

84  
ет — вдохновлять на действия на системном уровне? Вдохновение всегда приходит благодаря активному стремлению к чему-то значимому и ценному. Для системы это значит, что каждый ее элемент обращен в одну сторону, по направлению к главной цели. Чтобы по-настоящему обладать стремлением к действию и достижению значимого результата, необходимо иметь представление и видение предстоящих событий, которое обеспечивает *новаторство во имя будущего*.

Роль Пророка чаще всего ассоциируется с понятием харизматического лидера. Это человек, способный вдохновлять других и увлекать их за собой к некоему идеальному образу будущего. Люди чувствуют глубочайшую убежденность лидера в реальности его видения, ясно ощущают и принимают его ценности. В мире бизнеса легче разглядеть силу видения будущего по чрезвычайной активности сотрудников вокруг лидера. Коммерческие предприятия зачастую основаны на предельно широком видении будущего, которое зачастую даже не укладывается в рамки отдельной отрасли и не связано исключительно с бизнесом.

Для многих работающих повседневные деловые задачи заслоняют изначальное видение цели, лежащее в основе любого крупного предприятия. Их клиенты могут не разделять этих представлений о будущем и связанных с ними целей, но даже если они и принимают эти идеи, существует множество других факторов, мотивирующих их приобретать товары и услуги именно этого предприятия. Предприятия, созданные как воплощение яркой мечты, обычно выпускают продукцию отличного качества. Их основатели стремительно богатеют в процессе реализации своего видения будущего. Все эти факты могут сделать нас, наблюдателей, циниками, но они не отменяют силу внутреннего видения, силу мечты. Мы никогда не знаем, что лежало в начале видения: представления о личном богатстве, обычные коммерческие идеи или некие высшие соображения, главное, что все это привело к образованию ясной картины будущего и деловому успеху. Изначальное видение стимулирует нас стремиться к его реализации, но широкие, долгосрочные перспективы создают особенно сильные и устойчивые мотивации.

85

Пророк выбирает направление и устремляется к желанному будущему, создавая и внедряя мощные, вдохновляющие представления о будущем, цели и миссии.

- *Представление* описывает, *каким* будет это будущее.
- *Миссия* является главной общей задачей, описывающей, *как* можно достичь реализации видения.
- *Цель* определяет, *почему* это будущее является для нас важным и значимым.

В нашем *представлении* мы рисуем желанное будущее в виде ярких, динамичных образов. Мы знаем, что стремимся создать или воплотить в реальность. Мы можем представить себе форму, устройство, особенности и взаимосвязи между людьми и предметами. Видение должно обладать достаточной ясностью, чтобы мы могли точно понять, как будем жить в этом будущем. Необходимо увидеть, каким образом это будущее поможет каждому человеку и всей организации существовать в согласии с ключевыми ценностями.

*Миссии* являются средствами, благодаря которым отдельные лица, команды и организации могут сохранять постоянное направление к желанному будущему. Миссии — это конкретные крупные инициативы или виды деятельности, которые несомненно ведут к реализации видения. Они сопровождают весь интеллектуальный процесс на рабочем уровне — конкретные пути организации деятельности для достижения отдельных задач, вместе сообразующих желанное будущее. У миссий есть и личностная сторона: если у людей есть чувство причастности, значит, они обладают внутренней энергией, собственным стремлением приложить силы к достижению успеха в этой конкретной инициативе или виде деятельности.

*Цели* — это принципиально важные связи между ключевыми ценностями и видением. Они показывают, почему данное видение важно, и прокладывают необходимый маршрут к различным миссиям, которые, в свою очередь, формируют реальность будущего. Ясность целей и задач помогает избежать ловушки «цель оправдывает средства» — т. е. представление о том, что если видение будущего по-настоящему ценное и значимое, то и отдельные миссии должны быть важны и значимы.

86

Такого рода мышление зачастую позволяет оправдать весьма опасные действия. Цели могут помочь нам воплотить представления в реальность поэтапно и последовательно.

Реализация желанного будущего зависит от заинтересованного участия акционеров, сотрудников. Вовлечь людей в движение к этому избранному будущему — один из методов обеспечить успех. Если видение будущего уже сформировалось, задача руководителя заключается в том, чтобы заразить всех энтузиазмом. Руководитель может попытаться убедить окружающих в ценности своего видения, установить ясные и привлекательные цели, чтобы заставить организацию двинуться в избранном им направлении.

В этой роли руководитель смотрит на общую картину процесса и спрашивает себя: к какому будущему следует стремиться? Что может создать эта организация при оптимальных условиях? Как сделать реальным то, что кажется невозможным? С другой стороны, руководитель в роли Мудреца разрабатывает стратегии движения к будущему или собирает сведения о прошлом и настоящем. Они

работают в мире альтернативных вероятностей и меняющихся возможностей, понимая, каким образом различные силы могут повлиять на ход событий и других участников производства в их отрасли. Они мыслят творчески, складывая воедино фрагменты информации, разрозненные сведения, постепенно составляя систему маленьких картинок, из которых складывается общая перспектива.

Пророк способен использовать глубокие знания для того, чтобы создать в воображении желанное будущее, но чаще всего он опирается в этом на интуицию, представляя вещи, зачастую совершенно невозможные с логической точки зрения. Пророки ломают стереотипы мышления, которые сковывают других людей, в том числе и Мудрецов. Они не пытаются проверять степень реальности своих видений, последовательно сравнивая их со всеми имеющимися фактами, поскольку они не считают необходимым рационализировать будущее; они ощущают, что если будущее является по-настоящему значимым и ценным, хотя и сравнительно невозможным, люди приложат все свои силы, чтобы заставить это будущее реализоваться.

87

Как и в случае с Мудрецом, эта роль кажется характерной для высшего менеджмента. Однако зачастую менеджеры самых разных уровней, работающие в различных частях организации, представляют себе картины будущего, которые в итоге вдохновляют всю организацию. Даже если это и не всегда так, для любого менеджера, стремящегося наверх, совершенно необходимо мастерски овладеть искусством представлений и пророчеств. Мечты о будущем всегда должны быть выражены в коротких утверждениях, открывающих широкие перспективы; поэтому порой формулировки представлений незнакомой вам организации могут показаться слишком общими. Необходимым качеством Пророка является его способность обратить вдохновение в действия на основе ясной формулировки, которая может показаться не вполне ясной чужакам.

### Несколько примеров видения будущего в организациях

Мы осознаем всю сложность видения будущего, когда читаем о ценностях, представлениях, миссиях или целях чужой организации. Зачастую они кажутся нам слишком общими, чересчур оптимистичными или самоочевидными. Однако, если подобные формулировки полезны для организации, возможно, слова эти служат сотрудникам в качестве символов. Тщательно выстроенная структура представлений о будущем внутри организации может давать им ясную картину того, к чему идет компания, хотя со стороны нам не всегда удается разглядеть ее. Таким образом, всегда важно для организации решить, формулируются принципы для внутренней или внешней аудитории. Тем не менее, когда вы читаете формулировки различных организаций в их ежегодных отчетах, рекламных лозунгах, документах компании, вы можете составить представление о том, какое влияние оказывают такие утверждения на мышление тех, кто находится внутри организации, если попытаете проанализировать:

- образы, которые возникают у вас в связи с этими утверждениями;
- возможное значение формулировок ключевых ценностей;

88

- ключевые ценности, стоящие за провозглашенным в утверждении видением, миссией, целью;
- другие способы описания будущего, которые раскрываются с помощью этих утверждений;
- направление, которое задают для организации эти утверждения и которое ведет к желаемому будущему;
- предполагаемые ожидания или мотивации сотрудников;
- предполагаемые ожидания хозяев.

Вот пример типичного утверждения: «Мы стремимся добиться глобального лидерства в распространении информации за счет высоких технологий и доступности, которые обеспечивают гибкость, широкие возможности и удовлетворение запросов наших потребителей».

Эта формулировка похожа на многие другие, которые встречаются в документах компаний, предназначенных для внутреннего пользования. Она определенно включает миссию и видение, которые существуют в компании. Миссия — это основной вид деятельности организации: *распространение информации*. Видение будущего представляет, что создает эта деятельность для потребителей: *за счет высоких технологий и доступности, которые обеспечивают гибкость, широкие возможности и удовлетворение запросов наших потребителей*. Здесь есть даже элемент цели: *добиться глобального лидерства*.

Это утверждение может заинтересовать и людей вне компании, но настоящая его ценность — для сотрудников. Каждое слово должно быть значимым и соответствовать образу мысли тех, к кому утверждение обращено. Возможно, должны существовать и другие утверждения, которые являются дополнительными и разъясняющими. Например, должно быть совершенно ясно, почему выбрана формулировка *распространение информации*, а не *телекоммуникации*, или — *обеспечивают*, а не *гарантируют*.

Видение будущего в организации должно стимулировать расширение возможностей. Оно должно быть широким, почти недостижимым. Оно должно быть достаточно ясным, чтобы люди могли вообразить это будущее, но оно не должно включать простые и слишком приближенные цели. Часто цитируют утверждение компании «Майкрософт»: «Менять мир — од-

89

ного человека за другим», потому что оно соответствует этим критериям. Однако утверждение не гарантирует компании успех, если общее видение будущего не подкрепляется конкретными и более традиционными организационными целями. Должен сохраняться постоянный баланс между видением общей картины будущего и повседневной деятельностью.

□□□ □□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□□□

Невозможно сохранить убежденность и устремленность к мечте, не имея серьезного фундамента в виде ключевых ценностей. Можно сказать больше: невозможно вообще создать достаточно яркое и впечатляющее видение будущего, не имея серьезного фундамента в виде ключевых ценностей.

Чтобы видеть будущее (а не просто создавать некий продукт) и вдохновлять на действия других людей, Пророк должен постоянно думать о нем, соотносясь со своими ценностями. Вы не можете активизировать собственную энергию, не говоря уже об энтузиазме окружающих, если выбранное вами направление окажется в противоречии с вашими

ключевыми ценностями.

Значимые представления о будущем, миссиях и целях всегда отражают ключевые ценности. В любой момент существует много путей для каждого человека и для организации — мир предоставляет нам множество возможностей, различные варианты привлекательного будущего. Очень приятно и легко вообразить некое будущее, которое будет захватывающим и прекрасным, но не соответствующим ключевым ценностям.

Если представление о будущем восхитительно, мы будем неуклонно стремиться к нему, но в отсутствие ценностей едва ли удастся сохранить убежденность и силу стремления, которые только и позволяют превратить мечту в реальность.

Иногда мы даже не замечаем все это, пока не достигаем того итога, который представляется нам важным. И тогда победа оборачивается пустотой и разочарованием.

Проблема выбора пути, не соответствующего ключевым ценностям, особенно ощутима, когда видение затрагивает существенные вопросы человеческих взаимоотношений, новые стили руководства, качество деловой жизни, возможности профессионального роста персонала. Поведение, не согласованное

90

с видением будущего, быстро приведет к тому, что люди перестанут вам верить. Нам всем необходимо учиться преодолевать инерцию, которую порождает присущий всем скептицизм. Мы должны научиться распознавать пути, которые ведут нас к мечте, и находить формы поведения, соответствующие ситуации, учитывая и то, что окружающие люди могут сохранять старые модели поведения и лишь постепенно осваивать новый стиль.

### Предупреждение о чрезмерности усилий

Вы знаете, что переусердствовали с ролью Пророка, если вы:

- отбрасываете в сторону информацию, которая противоречит вашему видению будущего;
- игнорируете потребности настоящего момента, в особенности те, что могут отсрочить ваше продвижение к мечте;
- становитесь нетерпеливым, если приходится откладывать осуществление видения;
- ожидаете, что принятие людьми вашего видения будущего снимет все конфликты и противоречия;
- не выносите ситуацию, когда потребности развития делают более медленной реализацию вашего видения;
- принимаете лишь те варианты решений, которые работают на ваше видение будущего;
- предпочитаете мечтать о будущем, а не действовать в настоящем.

### Приобретение навыков Пророка

В этой главе мы познакомимся с тремя основными навыками Пророка:

- *видеть будущее* — различные подходы к ясному представлению о том, какое будущее является для нас желательным;
- *делиться представлением о будущем* — превращение желания в предвидение (при этом следует подумать и о миссии и целях);
- *обрести убежденность и устремленность* — как сохранить в себе и других устойчивое стремление к реализации видения будущего.

91

### Видеть будущее

Нам понятно, что значит предвидение на простом, человеческом уровне. Многие люди, отправляясь в отпуск, составляют соответствующий план. Они могут нарисовать в воображении различные картины отдыха и сравнить их с приоритетами — иначе говоря, у них есть ценности, которые им хочется реализовать, и опыт проведения отпуска. Например, в отпуске можно полностью расслабиться в одиночку, отправиться куда-то всей семьей, получить новые навыки, проверить себя, приняв участие в опасном путешествии, и т. д. Ценности помогают определить форму и сделать выбор в пользу видения, а затем направить свои действия к достижению этого желаемого будущего. Очевидно, неподготовленный отпуск тоже может быть приятным, несмотря на отсутствие предварительного обдумывания. Однако, видение очень полезно, когда есть безусловная потребность сделать обдуманный выбор и заранее определить, как вы будете проводить время.

Спортсмены часто используют метод визуализации перед соревнованием, представляя желаемый ход событий и настраиваясь на успех в соревновании. Процесс визуализации является как бы предчувствием опыта, это очень мощный и действенный способ, позволяющий видеть будущее и строить затем более значимые, сложные и долгосрочные планы предстоящих событий. Он придает ясность мечтам о будущем и готовит к встрече с возможными трудностями.

Процесс визуализации — это попытка приобрести опыт достижения некоего желаемого состояния. Когда способность четко и во всех подробностях представлять будущее хорошо развита, наше воображение может легко адаптироваться к любой ситуации и концепции. Предвидение путей развития организации нужно, чтобы вовлечь людей в движение по этим путям, а также для построения взаимоотношений между сотрудниками. Бывают также ситуации, когда совершенно необходимо вступить на новую территорию, начать новый вид деятельности. Тогда, возможно, потребуется умение действовать какое-то время без определенного и полного представления о будущем. Опыт, обретаемый в такие периоды, в конечном счете приводит к выбору конкрет-

92

ного решения, основанного уже на полноценном видении будущего.

Давайте познакомимся с несколькими способами, помогающими развить прозорливость.

*Свободные мечты, неоформленные мысли, невероятные варианты будущего.* Это игровой подход, своего рода «мозговой штурм», который помогает увидеть будущее. Он может обеспечить вам расширение кругозора и подтолкнуть за пределы устойчивой и привычной ситуации. Идея состоит в том, чтобы задавать себе вопросы, не позволяя критиковать или выражать скептицизм, пусть идеи являются свободными и творческими. Не пытайтесь быть слишком прагматичными, отпустите свое воображение на свободу. *Образ будущего, которое будет принципиально отличаться от настоящего.* Этот подход к видению будущего вам, скорее всего, понравится. Часто люди выражают свои надежды и мечты вслух, чтобы нагляднее и ярче представить свои ключевые ценности самим себе и окружающим.

*Пророчества о будущем.* Это более «серьезный» подход к видению будущего, основанный на использовании знаний в области экономики, технологии, культуры, социологии и политики в региональном, национальном и глобальном масштабе.

*Вероятное будущее вашей отрасли производства.* Это наиболее распространенный подход деловых людей к видению будущего. Необходимо правильно позиционировать свою отрасль. Слишком узкий сектор будет ограничивать ваше мышление, в то время как

слишком широкий раздвинет границы мышления, но окажется бесполезным для организации.

При взгляде в будущее вы должны сознательно стремиться избегать того, что комик Стивен Райт назвал «периферийным пророчеством» — правильное видение будущего, но только той его части, которая находится вне сферы ваших основных интересов.

## Делиться представлением о будущем

Когда вы принимаете на себя роль Пророка, чтобы представить будущее своей организации, воспользуйтесь следующими вопросами, чтобы сделать видение наиболее адекватным для своего бизнеса.

93

- Какая картина будущего была бы желательной для наших потребителей?
- Какая картина будущего была бы желательной для общества, конкретного региона?
- Какая картина будущего была бы желательной для наших сотрудников?
- Какая картина будущего испугала бы наших конкурентов?

Люди, формирующие представление будущего организации, знают, что процесс этот — вдохновляющий, стимулирующий мышление, а иногда и экономящий время. Особое внимание следует уделять выбору слов; небольшие нюансы формулировок могут привести к большому различиям в результатах, потому что слова используются в данном случае как художественные образы, которые порождают широкий круг мыслей и чувств, а не просто остаются сухими официальными определениями. Зачастую небольшие изменения в коротком утверждении или символе означают возникновение богатого поля смыслов и значений.

Вы должны выбрать между пространными, широкими, символическими формулировками и конкретными, совершенно определенными утверждениями. Символические утверждения или образы вызывают больше споров внутри организации, когда появляется желание более глубоко понять их суть. Вне этого процесса широкие утверждения не обладают большой мотивирующей силой и могут вызвать ощущение, что вы сами не слишком ясно понимаете, в каком направлении идете.

Утверждения простейшего типа, вроде: «выиграть в конкурентной борьбе» — совершенно ясны и определены, такие лозунги лучше мотивируют людей: все знают, каким должно быть будущее. Но формулировки такого рода больше похожи на цели, чем на видение будущего. Когда будет одержана победа в конкурентной борьбе, на основе ключевых ценностей надо будет создать по-настоящему здоровую организацию, которая способна достигать следующих целей и решать новые задачи. Ключевые ценности удерживают людей от ловушек самооправданий, когда любой поступок или решение объясняется «необходимостью победить в конкурентной борьбе».

94

Существует одно объективное и типичное препятствие на пути к общему согласию во имя высоких целей: зачастую все организационные видения будущего, миссии, цели создаются маленькой группкой высших руководителей, топ-менеджеров. Оторванность их от остальной организации может быть преодолена с помощью регулярных встреч, совещаний, общедоступности информации о генеральной линии организации, ее лозунгов и новых символов и логотипов. Процесс разработки нового направления должен заражать энергией всех участников деятельности. Труднее всего распределить это мотивирующее влияние новых идей равномерно на разных уровнях организации. Конечно, существует множество способов создавать представления, строить системы ценностей в рамках организации. Это может быть специальной работой небольшой группы топ-менеджеров или сборной команды представителей различных подразделений компании. Это может быть процесс с широким участием большого числа сотрудников или рабочих групп, предлагающих альтернативные решения, но и в этом случае должна быть особая группа, интегрирующая версии и разрабатывающая общую картину. Иногда разные группы могут встречаться для координации своих предложений и идей, чтобы поддерживать единство и согласованность действий внутри организации. В таких случаях лучше всего собирать представителей групп и подразделений. Сравнительно небольшие по размеру организации (не больше нескольких сотен человек) могут вовлечь в разработку стратегии всех сотрудников.

Лучше всего разрабатывать идеи, соответствующие совершенно конкретным потребностям определенной организации. Видение будущего — это необходимый первый шаг для определения направления развития. Видение само по себе может быть выражено в символах, картинках, других визуальных образах в дополнение к словам, а все это вместе будет увеличивать интенсивность потока мышления и значение этой деятельности для вашего дела. Цель работы Пророка — в нескольких ярких словах или образах выразить всю сложность представлений о будущем и о том, как к нему идти.

Слишком длинные

95

формулировки или их избыток никогда не станут по-настоящему хорошим руководством в этом пути.

Если во время работы мы думаем о целях, мы получаем больше шансов на то, что предпринятые нами шаги действительно приведут нас к исполнению желаний. Постоянно помнить о целях — значит иметь опору в момент принятия решений и эффективнее продвигаться к желаемому будущему.

Постановка цели создает фундамент для осуществления основных инициатив или видов деятельности, которые необходимы, чтобы достичь своего видения. Очень важно определить, насколько соответствует имеющаяся у вас структура организации (система распределения обязанностей, рабочие группы, функции) этим инициативам и не нужно ли провести реконструкцию или ввести новые структурные элементы. Также важно принять к сведению особенности, характерные для функционирования именно вашей организации. В этом случае вы будете воспринимать свои фантазии как средства для воплощения своих идей. Пророк — это не пустой мечтатель, а мощный организатор, способный внедрить свои мечты в сознание людей и вдохновить окружающих на трудную работу.

## Обрести убежденность и целеустремленность

Прозорливость провоцирует разнообразные мысли, чувства и энергии в соответствии с уровнем убежденности, стойкостью намерений и целеустремленностью, а значит, и с количеством усилий, приложенных к этому.

Стоит стремиться лишь к такому будущему, которое предполагает серьезные изменения к лучшему. Люди, как правило, заражаются убежденностью и устремляются к желанному будущему пропорционально тому, какие выгоды и преимущества оно им сулит. Однако есть и те, кто не способен увлечься никакой мечтой, поскольку не обладает

дальновидностью.

Любые действительно значимые представления обычно бывают отнесены довольно далеко в будущее. Чтобы усилить убежденность, поддержать стремление к результатам, может потребоваться время и специфическая атмосфера, в которой все люди будут чувствовать себя свободными в выражении

96

чувств и мыслей. Ваша задача — учитывать их потребности и интересы и в то же время — поддерживать их ожидания, обращенные в будущее. Вы должны понять, что вдохновение людей осуществимо лишь в том случае, когда вы сами убеждены в реальности и позитивности своего видения будущего. Мало говорить о своем видении будущего и связанных с ним ожиданиях. Иногда этого достаточно. Но чаще таким образом вы добиваетесь только понимания, но не убежденности и не устремленности к цели.

Система работы или структура организации могут быть изменены во имя новых ценностей. Возможно, от людей потребуются новые навыки и способности, им придется браться за новый вид деятельности во имя успеха общей идеи. Крайне важно четко определить, каковы ставки в этой игре и в какой мере они адекватны перспективе для отдельных людей и групп, в какой мере люди будут затронуты этими переменами. Они должны твердо надеяться на будущие преимущества и выгоды, которые принесет им реализация вашей мечты. В роли Пророка руководитель должен подумать о том, как помочь акционерам и участникам процесса обрести необходимую веру и надежду, как укрепить их убежденность и стремление вперед — в частности, уделяя внимание тем возможностям, которые трудно разглядеть отдельному человеку, находящемуся в потоке событий.

### Воплощать персональные представления

Я убежден, что организации, в которых люди активно реализуют собственные мечты, являются более подвижными и эффективными. Однако есть риск, что руководитель не сумеет удержать ситуацию под своим контролем. Людям нравится воплощать собственные идеи, и они могут начать сопротивляться идеям, предлагаемым сверху. Возможно также, что люди (включая и вас) обнаружат, что работа в данной организации не удовлетворяет их, потому что не может обеспечить условия для реализации их персонального видения будущего. Порой случается, что направление действий, выбранное сотрудниками, отвечает генеральной линии компании. Если так, возникает мощное и устойчивое согласие внутри организации. Зачастую сам факт, что организация поддерживает творческую

97

инициативу сотрудников, становится мощным средством убеждения служащих в пользу согласия и стремления к общей цели, отнесенной в будущее. В организациях, где господствует командный стиль руководства, творческие инициативы не приветствуются, поскольку руководство боится потерять контроль над людьми.

Чтобы развить в себе прозорливость, обратитесь к системе вопросов, которые помогают понять ситуацию. Вы можете убедиться, что этих вопросов вполне достаточно. Они, конечно, затрагивают важнейшие стороны жизни и подходят к любой ситуации.

- *Откуда я пришел?* Это вопрос о ключевых ценностях. Он обращен к наследию прошлого, вашему жизненному опыту, а также касается перспектив и убеждений о том, как устроен мир вокруг вас или каким он должен быть.
- *Куда я иду?* Это вопрос о видении будущего или о судьбе. Он касается того, кем или чем вы хотите стать, что создать, какое будущее вы собираетесь построить для себя и окружающих.
- *Кто я?* Это вопрос о предназначении, обращенный к вашей уникальности. Он затрагивает проблемы моделей поведения, личных свойств, способностей, сильных и слабых сторон личности, потребностей развития, которые существуют на данный момент. Ответы на этот вопрос помогают вам ощутить свою миссию в жизни.
- *Почему я здесь?* Это вопрос о целях. С ответа на него начинается непосредственная деятельность. Иногда его называют вопросом о назначении действий. Именно он побуждает браться за дело. Это связано и с ролью руководителя в конкретный момент. Например, наставник стремится научить других, независимо от конкретного вида деятельности, в котором он занят.

### Изучение роли Пророка

#### Воображать то, чего никогда не существовало

О Определите свои обстоятельства, все то, что окружает вас на работе и в личной жизни, и спросите себя: почему?

98

О Помечтайте о том, чего нет и не было у вас на работе и в личной жизни, и спросите себя: почему?

О Сопоставьте оба ответа.

О Каким бы ни было ваше представление о желаемом, обдумайте, что нужно сделать, чтобы это стало реальностью.

#### Видеть будущее

Существуют три простых подхода.

О Почувствуйте, какое влияние оказывают ваши собственные ценности на ваше видение будущего, для этого подумайте о чем-то предстоящем — например об отпуске или выходных днях, проследите, как различные ценности влияют на ваше видение этого близкого будущего.

О Используйте процесс визуализации на простых примерах значимых для вас ситуаций, скажем:

- вид прикладного творчества или искусства, когда вы создаете нечто;
- Ф проект, связанный с вашим домом;
- вид спорта, которым вы занимаетесь;
- предстоящая встреча или рабочее задание. Проверьте ценность визуализации по тому, насколько она помогает вам достичь дополнительных результатов в избранном виде деятельности.

О Используя примеры из вашей деловой или личной жизни, сопоставьте ситуации, в которых конкретные представления оказались полезными, с теми ситуациями, когда полезными были спонтанность и гибкость. Определите, можете ли вы выявить модели ситуаций, когда необходимы конкретные представления и когда — широкие, но не вполне отчетливые. Проверьте эти идеи на ближайшем опыте подобных ситуаций, чтобы выяснить, когда вам выгоднее применять те и другие представления.

О Попробуйте один из более трудных способов взглянуть в будущее:

- свободные мечты;
- надежды;
- пророчества;
- будущее вашей отрасли производства.

Новаторство во имя будущего □

99

### Создать видение будущего

О Используйте некоторые из ваших образов будущего из предыдущей части упражнения и подберите видение, касающееся вашей организации. Выбирая видение, вы можете воспользоваться вопросами, которые приведены в соответствующем разделе этой главы.

О Поработайте над этим видением, пока вы не сможете представить его в виде предельно лаконичной и выразительной формулировки. Полученное утверждение должно не только отражать суть вашего видения будущего, но и звучать вдохновляюще, быть достаточно высоким, чтобы выглядеть почти недостижимым, и в то же время обладать ясностью и привлекательностью, так чтобы хотелось стремиться к этому будущему.

### Обрести убежденность и стойкую устремленность

О Обратите внимание на текущие дела, чтобы выявить существующие связи между ключевыми ценностями, видением будущего, миссиями, целями.

О Уточните вопросы, которые отвлекают людей от следования генеральной линии в ходе работы.

О Подумайте, какие процессы уже существуют или должны существовать, чтобы вернуть людей к генеральной линии.

О Подумайте, как часто люди вокруг вас обсуждают ключевые ценности, видение будущего, миссии и цели.

О Определите, что необходимо для поддержания высокой степени убежденности и стремления к избранному будущему— изменить аспекты видения будущего, привести повседневную деятельность в соответствие с видами на перспективу, подкрепить веру и надежду людей.

101

## глава 5

# Гармонизация перемен. Изучение роли Волшебника

Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
<b>Системы</b>	Мудрец Разработка стратегии	Пророк Новаторство во имя будущего	<b>Волшебник</b> Гармонизация перемен
<b>Люди</b>	Глобалист Согласование культурных различий	Наставник Мотивация развития	<b>Союзник</b> Построение партнерства
<b>Работа</b>	Властитель Принятие решений	Проводник Достижение целей	<b>Художник</b> Стремление к совершенству
<b>Основа всех ролей</b> <b>Ключевые ценности</b>			

## Образ Волшебника

Я выбрал для этой роли название *Волшебник*, чтобы обозначить таким образом способность производить перемены, не прилагая к этому видимых усилий. Волшебникам от рождения присуща вера в то, что перемены всегда происходят к лучшему — особенно если они сознательно избраны. Лягушка превращается в царевну, свинец — в золото. Волшебники сосредоточены на переменах и превращениях, которые необходимо совершить, причем они стремятся достичь определенных целей, а не просто произвести перемены ради перемен.

Отказ от привычного в пользу нового начинается с низвержения прежних идеалов и сопровождается подчас нестабильностью и непредсказуемостью. Страх и беспокойство, вызванные этим, казалось бы, разрушительным процессом, зачастую ведут к тому, что люди отчаянно цепляются за устаревший порядок и сопротивляются любым изменениям. Спокойствие перед лицом нестабильности,



изменчивости помогает Волшебнику переносить напряжение, связанное с переменами

## Классификация Уэллса — как определить Волшебника

Естественная среда  
Волшебник может быть обнаружен в самых неожиданных местах, но непременно там, где «все течет, все изменяется». Жилище его постоянно модифицируется Он сам непрерывно перемещается с места на место.

Склонности

- Видоизменяет структуру систем
- Легко трансформирует изменчивость и нестабильность в движение к новым завоеваниям.
- Преодолевает разрывы между существующим состоянием организации и тем, которое для нее необходимо, сосредоточившись на целесообразном, требующемся, а также на совершенствовании людей, процессов, продукции и систем.
- Осуществляет каждую фазу перемен, учитывая способность людей и организации переносить эту неустойчивость.

102

— Понимает ситуацию и управляет сопротивлением переменам и страхом перед ними, поскольку знает, как сказываются большие и малые перемены на жизни организации.

— Управляет взаимоотношениями и связями вещей, всем тем, что должно быть изменено.

— Проводит разграничение между необходимыми и желательными изменениями, капитальными и косметическими переменами, активными и медленно текущими трансформациями.

— Вносит в любые перемены элементы спокойствия, терпения, сосредоточенности, радости, ожиданий лучшего

Волшебники одновременно уделяют внимание множеству различных, но взаимосвязанных процессов и явлений. С видимой легкостью они приводят в движение сразу несколько объектов, словно совершают некий трюк. Они не стремятся завершить одно действие, прежде чем браться за следующее. Они жонглируют процессами, системами, структурами, создавая динамическое равновесие. Все перемены скоординированы и соответствуют друг другу.

Руководитель удерживает в поле зрения множество дел и ситуаций, поскольку они не находятся все одновременно в начальной фазе, но и не доведены до конца. Такую подвижность и нестабильность с трудом выносит большинство людей. Не имеет значения, хорошо или плохо настоящее, оно хотя бы знакомо. Многие люди сопротивляются любым изменениям, поскольку боятся неизвестности. Даже те, кто адаптировался к переменам, будут сопротивляться, когда инициатива перемен исходит от других людей. Но человек, обладающий качествами Волшебника, умеющий удерживать в поле зрения множество одновременных процессов и явлений, чувствует себя комфортно в вихре превращений и видоизменений. Руководителем движет, конечно, не радость перемен сама по себе, а убежденность в их пользе и выгоды. Оптимизм основывается на желании пожертвовать нынешним во имя достижения более значительного и желаемого нового состояния. В отличие от людей, предпочитающих всегда сохранять существующее положение дел, Волшебники находят удовольствие в переменмах и улучшении жизни.

103

## Как Волшебник помогает организации

Эта роль отражает комбинацию нескольких процессов лидерства, направленных на улучшение производительности, и затрагивает системный аспект управленческих усилий. Постоянное улучшение, перестройка, тотальная проверка качества, организационные трансформации или обновление, сдвиг парадигм, — все это относится к числу наиболее актуальных подходов к изменению системы в целом, выводу ее из статус-кво на новый, более высокий уровень результативности. В центре всех этих процессов лежат скоординированные системные перемены.

В этой роли, когда руководитель *гармонизирует перемены*, возникает потребность в том, чтобы преодолеть разрыв между существующим состоянием организации и тем, которое для нее необходимо, за счет скоординированных подвижек по всей организации. Перемены на системном уровне являются всеобъемлющими, поскольку обычно они связаны с некоторыми наиболее насущными конкурентными нуждами, такими как вхождение в глобальный рынок, освоение новых технологий, замена производственных линий, переход к более эффективным способам производства, слияние с другой организацией. Системные улучшения или перемены неизбежно должны происходить во имя выживания организации и повышения способностей людей и всей компании адаптироваться к внешним условиям. Однако перемены должны протекать в темпе, который диктуется условиями, этих перемен требующими. Уравновесить потребность в переменмах и способность реализовать эти изменения на практике — одна из главных задач руководителя в этой роли.

Язык системных перемен безусловно создает впечатление, что эта роль имеет отношение исключительно к высшему руководству компаний, топ-менеджерам. И хотя чаще всего ситуация складывается именно так, очень важно, чтобы менеджеры на разных уровнях организации были знакомы с этой ролью. Иногда перемены не охватывают всю организацию, а затрагивают только отдельное подразделение или группу внутри нее. В других случаях перемены в рамках организации в целом имеют незапланированные последствия, оказывают

104

неожиданное воздействие на некоторые части организации и разрушительно действуют на некоторые структуры. Менеджер любого уровня, который несет ответственность за проведение перемен, нуждается в том, чтобы овладеть этой ролью.

Единственное, что постоянно в этом мире, это его изменчивость. Это древнее изречение по-прежнему остается справедливым. Мы в любом случае оказываемся перед лицом либо энтропии, либо эволюции — системы или деградируют и рассыпаются, либо развиваются. Попытка удержаться в одном и том же положении обречена на провал. Энтропия — это неуправляемая цепь перемен, она означает череду перемен на низшем уровне системы, оказывающих влияние на ее производительность, подрывающих мотивацию персонала. Она затрагивает сферу маркетинга, технологии, конкурентоспособность, результативность деятельности всей организации в целом. Эволюция — это управляемые перемены. Следует осознать, что изменения в мире неизбежны, а значит, необходимо сосредоточиться на этих переменмах и адаптировать к ним организацию во имя сохранения баланса с внешней средой. Волшебники гармонизируют перемены во многих областях деятельности одновременно, так что организация достигает более высокого уровня производительности.

Организации зачастую производят замену продукции: модификацию прежнего ассортимента, внедрение новых продуктов, отказ от устаревших. Значительные системные перемены неизбежно предполагают глобальную перестройку, реструктурирование, изменения порядка действий, перераспределение обязанностей и сфер ответственности между сотрудниками организации, а не только процесс изменения ассортимента и качества продукции и технологических процессов. В ходе этих перемен люди обычно вынуждены отказываться от чего-то привычного и удобного, того, что на изначальной стадии казалось им важным и ценным.

Перемены создают беспорядок и провоцируют сопротивление; очевидно, что человек стремится избежать перемен, единственным смыслом которых является приобретение чего-то нового. Но в изменчивом мире любой человек или организация не могут оставаться изолированными и не подверженными

105

внешним влияниям; перемены все равно неизбежны. Забавно наблюдать, сколько энергии затрачивают люди и организации на сохранение статус-кво и последующее оправдание всех этих усилий, даже если внешний мир оказывает на них постоянно нарастающее давление, вынуждая измениться.

С другой стороны, ни один человек не может быть пойман в реактивную сеть постоянно проявляющихся изменений и реагировать на любой сдвиг в окружающей среде или возникшую рядом проблему. Многие организации проходят сквозь волны реструктуризации, одну за другой, и меняются в попытках, порой отчаянных и неудачных, найти правильный образ действий. Они на ходу стремятся вскочить в движущийся поезд, мимикрируя под наиболее удачливых обитателей делового мира, копируя их убеждения в своих новых правилах. Усилия эти обычно оказываются тщетными, поскольку люди эти не до конца понимают, каким образом другим удастся достичь успеха. И потому процесс этот весьма разрушителен.

Слишком часто изменения происходят в результате внезапной вспышки озарения у кого-то из высших руководителей компании. Известно много случаев, когда руководители проходили специальную подготовку или познакомились с новыми способами деятельности и на этом основании предпринимали широкомасштабные усилия внутри организации, направленные на то, чтобы изменить всех и каждого, но с их стороны было ошибкой пытаться применить полученный опыт к большой организации. В других обстоятельствах новый руководитель может испытать желание внести свою лепту в дело перестройки своего подразделения или организации. Но если они больше заинтересованы в развитии, чем в удовлетворении потребностей самой организации, и именно так мотивируют процесс перемен, почти наверняка возникнут проблемы.

Все эти случаи, многие из которых закончились неудачей, приводят людей к убеждению, что любые усилия по изменению существующего порядка — явление временное. Если отсидеться и сделать вид, что поддерживаешь идеи начальства, буря минует, и можно будет вернуться к традиционному способу ведения дел. Руководители-Волшебники смягчают острые углы, выбирая правильные перемены и делая процесс изменений

106

постоянным. Для Волшебника нет пути назад, нет смысла возвращаться в исходную точку. Если вы способны превратить свинец в золото, зачем возвращать его снова в состояние свинца? Если вы превратили лягушку в царевну, зачем снова обращать ее в земноводное? Очень важно уметь определить, когда необходимы перемены, понять реальное значение и важность этих перемен, обладать достаточной волей, чтобы адекватно справляться с неизбежным сопротивлением.

Перемены — не всегда продукт воображения топ-менеджмента и директората компании. На самом деле очень часто потребность в переменных осознают люди, работающие где-то в недрах организации. Сильное сопротивление переменам может исходить босса, равно как и от низших уровней персонала. Менеджеры среднего уровня зачастую чувствуют потребность в переменных, но ощущение своей беспомощности, тщетности любых усилий мешает им реализовать идеи, поскольку занимаемое ими место в иерархии не дает им достаточно широких возможностей. Они встают перед выбором: попытаться убедить высшее руководство произвести перемены или ждать, пока на высшее руководство снизойдет озарение и начальство не инициирует перемены самостоятельно. Впрочем, можно попробовать начать некоторые перемены самостоятельно.

Выбирая третий вариант, человек ставит перед собой трудную, иногда опасную, задачу, отправляется в рискованное путешествие. В качестве первого шага менеджеры пытаются найти кого-то наверху, обладающего достаточной властью и влиянием и способного принять новые идеи. Управлять процессом изменения можно, учитывая изначальное состояние и не слишком высоко это состояние ценя; тогда вы будете избавлены от соблазна вернуться к истокам.

Некоторые люди умеют преодолевать трудности на этом пути, поскольку ясно представляют себе будущий успех и ожидаемые вследствие этого награды. Другие достигают результатов благодаря ясному пониманию ключевых ценностей и вероятности их позитивного воздействия на организацию. Без уверенности в себе и самопознания существует опасность потеряться в проблемах и сломаться, преодолевая барьеры, возникающие в процессе перемен, или погрязнуть в спорах с окружающими,

107

которые оказывают яростное сопротивление. Различные подходы к решению такой задачи приводят к тому, что каждый человек по своему переживает опыт перемен, а в итоге появляются победители и проигравшие, но никто не может остаться безучастным свидетелем.

Как только вы почувствовали необходимость перемен, вы уже не можете больше игнорировать это чувство. Существует бесконечное число объяснений того факта, что люди избегают перемен. Однако чаще всего истинной причиной является недостаток навыков и способностей Волшебника. Переменами можно управлять, но их нельзя контролировать: это может напугать многих менеджеров и руководителей. Перемены всегда высвобождают неожиданные, стихийные силы. Требуется истинная мудрость, чтобы удержать процесс перемен в избранном русле.

□□□□□□□□□□□□□□ □ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□

Вы знаете, что переусердствовали с ролью Волшебника, если вы:

- не видите никакой необходимости в порядке и ограничении перемен;
- увлечены больше процессом перемен, чем результатом, которое должно быть в итоге достигнуто;
- игнорируете информацию, которая не имеет прямого отношения к усилиям по изменению ситуации;
- рассматриваете любое высказанное сомнение как нежелание перемен;
- убеждены, что перемены должны затронуть весь персонал и все стороны деятельности организации;
- убеждены, что любые перемены — к лучшему;
- воспринимаете большинство культурных традиций как главное препятствие на пути перемен;
- рассматриваете перемены как явление самодостаточное, так что готовы выплеснуть вместе с водой ребенка;
- с трудом удерживаете внимание на сравнительно рутинных делах, поскольку они представляются вам слишком скучными и предсказуемыми.

108

## Как Волшебники руководствуются ценностями

Ключевые ценности играют решающую роль в процессе перемен. Большинство изменений тесно связаны с ключевыми ценностями.

Эти ценности обеспечивают фундамент, на котором Волшебники строят некоторую стабильность посреди бурного потока непрерывных изменений окружающего мира. Продукты производства, процессы, должностные обязанности, — все это может подвергаться переменам, но сущность организации остается неизменной.

Порой требуется обновить и актуализировать ключевые ценности, а для этого необходимы перемены. Возможно, давление обстоятельств становится причиной сдвигов и некоторой модификации в системе ценностей организации, иногда организация просто под напором внешних обстоятельств частично отстает от своих главных установок. Волшебники обладают способностью управлять этими процессами, гармонизировать перемены, происходящие в различных частях организации, и следить за тем, чтобы в основе деятельности всегда лежали ключевые ценности.

Бывают ситуации, например при слиянии фирм, когда перемены по-настоящему глубоки и требуют серьезной трансформации самих ключевых ценностей. Волшебник управляет и этими переменами, основываясь на том, каким сдвиги и изменения произошли в системе ценностей. Если трансформация ключевых ценностей стала результатом слияния двух организаций, обладавших разными культурами, здесь уже нужна роль Глобалиста, о которой речь пойдет в следующей главе.

## Приобретение навыков Волшебника

В этой главе далее пойдет речь о трех основных навыках Волшебника:

□ *знать когда и что менять* — выбор изменений, которые могут позитивно повлиять на производительность и результативность в целом;

109

□ *преодолевать сопротивление, возникающее на различных этапах перемен* — понимание естественности и изменчивости самого сопротивления переменам и умение справляться с этим;

□ *поддерживать баланс внутри организации* — гармонизация многочисленных факторов, находящихся в одновременном движении в процессе перемен.

### Знать когда и что менять

Перемены могут оказаться разрушительными, если мы не сумеем выбраться из переходной фазы между прошлым и будущим или попадем в обстоятельства, которые вынудят нас застрять в состоянии перемен. Следовательно, вопросы, когда и что следует менять, являются принципиально важными для достижения успеха в роли Волшебника. Давайте начнем с некоторых негативных утверждений.

— *Не начинайте процесс перемен лишь на основании того, что вы посетили семинар или прочитали книгу, а в результате у вас возник интерес к новому устройству организации. Прежде всего проверьте новые идеи в разговорах с окружающими. Обдумайте значение этих идей для организации.*

— *Не начинайте процесс перемен лишь потому, что это стало модной темой, сначала познакомьтесь с опытом организаций, потерпевших неудачу в процессе преобразований. Присмотритесь к условиям их деятельности, а затем и к своим обстоятельствам в области технологии, потребительского сервиса, стратегий конкурентной борьбы, государственного регулирования и т. п. и определите, что вам необходимо: небольшая адаптация к внешним изменениям или серьезные перемены в вашей организации.*

— *Не начинайте процесс перемен, чтобы встряхнуть своих людей или продемонстрировать свои деловые качества. Возможно, вы правильно почувствовали, что вам необходимо влить новую энергию в коллектив или улучшить производительность, но зачастую дело не в структуре организации, а в самих людях.*

110

### Когда менять

Когда следует начинать перемены? Большинство ответов совершенно очевидно, но все мы склонны игнорировать прописные истины.

— *Перемены следует начинать, когда существует возможность, что вы не достигнете успеха при том образе действий, который принят в вашей организации в текущий момент.*

— *Перемены следует начинать, когда существует некоторая угроза, с которой можно не справиться, сохраняя текущее положение дел.*

— *Перемены следует начинать, когда имеющееся состояние организации не позволяет полностью внедрить новую стратегию или достичь нового уровня деятельности.*

### Что менять

Не пытайтесь менять людей. Более того, не ждите, что они изменятся сами. Конечно, любые глубокие перемены приводят к разрушению сложившихся моделей деятельности и меняют круг обязанностей сотрудников, это неоспоримый факт. Людям потребуется приобрести новые навыки, развиваться. Но вы не должны специально заниматься этим в роли Волшебника, ваше внимание должно быть сосредоточено на движении организации к новому состоянию.

Давайте будем реалистами. Сегодня многие перемены предполагают значительное сокращение количества рабочей силы. Дело в том, что с переменами обычно ассоциируются увольнения, и это создает еще больший стресс внутри организации. Вы будете заниматься переориентацией и переустановкой рабочих процессов и перераспределением обязанностей, с меньшим количеством сотрудников вы должны будете совершенно иначе организовать работу. Вот почему перестройка производства в наше время весьма популярна: необходимо сразу же определиться с тем, в каком направлении будут разворачиваться перемены — это должны быть ключевые аспекты, те, что оказывают наибольшее влияние на успех организации. Я уверен, что многие организации должны уделить особое внимание перестройке самих процессов производства, вместо того чтобы бес-

111

конечно пытаться снизить расходы и сократить количество служащих. Перестройка производства может повысить уровень занятости, поскольку у вас появятся ресурсы для расширения сферы деятельности и развития бизнеса.

Чтобы понять, что следует менять, вы должны собрать информацию, переработать ее, а не сосредоточиваться на людях. Задайте себе вопрос: *каким образом должны мы действовать, чтобы повысить эффективность в наиболее важных, ключевых областях, чтобы создать приоритеты, которые мы хотим продемонстрировать нашим клиентам?* Этот вопрос вдохновляет вас на действия в роли Волшебника и позволяет выбрать объект перемен. Возможно, вследствие этого изменятся и другие аспекты деятельности или устройства вашей организации, но ваше внимание должно быть сосредоточено на принципиально важных, ключевых моментах улучшения результативности.

## Сделать перемены значимыми

Вы никогда не выиграете, если все ваши усилия, направленные на осуществление перемен, будут непосредственным ответом на внешнее давление. Роль Волшебника затрагивает различные аспекты лидерства, касающиеся улучшения результативности — активные, спланированные перемены. Это не разговор об отчаянных попытках удержаться на плаву — т. е. об ответных, вынужденных переменах. Если большая часть ваших усилий по проведению перемен относится к последней категории, вы понапрасну израсходуете капитал, необходимый для активных перемен. Люди теряют силы в бесконечной череде перемен, становятся циничными и в штыки встречают новые идеи; я разговаривал с огромным количеством людей, чей цинизм и разочарование неумолимо нарастали. Вот их опыт перемен: хуже этого ничего быть не может.

Идея перемен, с точки зрения Волшебника, — сделать жизнь людей лучше, улучшить результативность на структурном уровне — сделать организацию более успешной. Если вам нужно, чтобы люди работали над переменами, вы должны опережать ситуацию и уделять внимание в первую очередь активным, спланированным переменам, которые осуществляются не

112

в критических обстоятельствах, а заранее. Перемены — это всегда непростая задача, и победить в этой битве можно только в том случае, если вы будете действовать обдуманно.

Из чего складывается ваше видение цели и назначения вашей организации? Что ваша организация делает по-настоящему хорошо? Что вы на самом деле хотите получить? Существует так много причин, чтобы скатиться вниз, снизить темпы, потерять место в бизнесе, что мы, борясь с обстоятельствами, зачастую забываем о важнейших перспективных направлениях, которые необходимо разрабатывать. Поток внешних изменений охватывает нас, поэтому Волшебник должен обладать невероятным мастерством перед лицом этой стихии. Если вы намереваетесь совершать морское путешествие во время шторма, лучше иметь крепкий и надежный руль, который обеспечит вам некоторую стабильность в самом сердце бури.

Многие усилия по проведению перемен начинаются с работы над ключевыми ценностями организации, которые могут дать сильное чувство цели и назначения деятельности вашей организации. Если с ключевыми ценностями все в порядке, вы совершаете большой шаг вперед в направлении к завершению перемен. Если с ключевыми ценностями нет ясности, вы будете зависеть от своих личных ключевых ценностей, которые дадут вам ощущение некоторой стабильности. Необходимо иногда несколько видоизменить сам план перемен, чтобы он пришел в соответствие с существующими культурными моделями и ключевыми ценностями.

Никто не будет испытывать особую радость от перемен, если их суть состоит исключительно в исправлении ошибок. Очень трудно увлечься переменами, которые не представляются значимыми. Вам нужна сила — люди должны чувствовать успех, важность совершаемой работы.

Преодолевать сопротивление, возникающее на различных этапах перемен

Находясь вне организации, зачастую трудно понять, почему перемены даются так тяжело. Например, во время кризиса американской автомобильной промышленности в 1970-е годы сторонние наблюдатели недоумевали, почему руководители от-

113

расли никак не могут адаптироваться к изменившейся действительности и требованиям потребителей, почему они не могут повторить на своих заводах принципы организации производства зарубежных стран, почему перед лицом падения прибыли и сокращения рынка не осуществляются перемены, которые очевидно необходимы.

Понять причины такой косности нетрудно, достаточно вспомнить, что все мы склонны привыкать к сложившемуся положению вещей и не замечать потребности в переменах, даже когда ситуация уже совершенно ясна. Достаточно трудно для отдельного человека сдвинуться с насиженного места, где все знакомо, и отправиться в неизвестность, где риск провала весьма велик. Когда перемены затрагивают ключевые ценности или опорные элементы организационной конструкции, модели нашего мышления могут оказаться разрушенными. В случае с автомобильной промышленностью недостаточно было разработать новые производственные модели, так как на уровне менеджмента еще не сложились желание адаптироваться к новой реальности, готовность к сдвигу парадигм и созданию системы взаимоотношений с клиентами.

Может показаться странным, что мы говорим о деструктивных моментах и сопротивлении переменам. Но чтобы хорошо чувствовать себя в роли Волшебника, очень важно знать все элементы стандартной модели перемен и их соотношение с типами сопротивления (табл 4).

Таблица 4 Модель перемен

Три этапа в рамках модели и соответствующие виды сопротивления

Размораживание	Трансформация	Замораживание
высвобождение, размыкание, выход из Существующего Состояния	время между состояниями, когда нет устойчивости и определенности	структурирование, замыкание, достижение желанного состояния
Жертва	Нестабильность	Неуверенность

114

### Размораживание

Размораживание — это процесс разрыва связей с прежним, изначальным состоянием. Это нечто большее, чем перестановка мебели, скорее оно напоминает ситуацию, когда старую мебель сдвигают с привычных мест, чтобы затем выкинуть вон.

Очевидно, что размораживание вызывает наиболее яростное сопротивление, поскольку означает, что люди вынуждены проститься с чем-то привычным. Люди могут провести немало времени, приобретая навыки, утверждаясь в определенных позициях и поднимаясь по ступеням организационной иерархии; перемены означают угрозу индивидуальному статусу. Руководитель, выступающий в роли Волшебника, не рассматривает процесс перемен как жертвоприношение, он видит в нем лишь освобождение от условий, которые более не соответствуют интересам организации или не имеют шансов обеспечить высокий уровень производительности.

## Трансформация

Второй этап перемен — это сам процесс трансформации. Изначальное состояние более не является полезным, а новое состояние еще не достигнуто. Все вокруг нестабильно и неопределенно. По мере того как начальное состояние исчезает, начинают появляться элементы нового состояния, процесс перехода продолжается, постепенно новые элементы обретают все более определенные очертания. Давление обстоятельств, заставляющих повышать качество продукции, снижать цены, эффективнее конкурировать, вынуждает некоторые отделы организации все время изменяться. Трансформация и состояние перехода не является конечной целью, некоей стабильностью, это хорошо управляемая гибкость, адаптивность, способность реагировать на изменения внешнего мира.

На этом этапе люди переживают *нестабильность*. Для некоторых это может быть ощущение пребывания в коконе, когда ты уже не гусеница, но еще не бабочка. Это не гладкая и планомерная замена старого на новое, но погружение в хаос, который длится до тех пор, пока перемены не завершатся. Сопротивление нарастает, порой проявляется тенденция к возвращению в

115

изначальное состояние или желание прорваться быстрее в новое состояние, поскольку люди предпочитают стабильность и видимый порядок. Но возврат к старому невозможен, многое уже бесповоротно изменилось в тот момент, когда произошло размораживание. Прорыв вперед зачастую приводит к существенному смещению элементов структуры, и в итоге организация получает не те результаты, которые ожидалась и планировалась.

Невозможно достичь хорошего уровня производительности в условиях непрерывных перемен. Нужна некоторая стабильность; она дает людям чувство безопасности, возможность уделить внимание вопросам, которые являются принципиально важными для достижения успеха в делах. Если организация собирается действовать в условиях постоянных перемен, она все же должна создать некоторые очаги стабильности.

## Замораживание

Замораживание — это финальный этап, в ходе которого организация фиксируется в новом состоянии. Новое состояние, даже будучи желанным, всегда создает момент *неуверенности*, поскольку территория еще не освоена, она отличается от старой и привычной.

Сопротивление на последнем этапе может возникнуть, если:

- люди не участвовали в выборе направления развития;
- люди не до конца понимают смысл нововведений;
- люди не могут понять, какова их роль в этом новом будущем;
- люди убеждены, что трудности превышают уровень их возможностей, что им будет слишком сложно достичь прежнего успеха в делах;
- люди не верят, что это новое радикально отличается от старого.

□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□ □□□□□□ □□□□□□□□□□□□□□

Руководитель, обладающий ярко выраженными и хорошо развитыми качествами Волшебника, испытывает не чувство неуверенности, но оптимизм в связи с ожиданиями от будущего.

116

Это не установка Полианны, но готовность к провалу во имя желания достичь значительного роста результативности и уровня производства всей организации.

Руководитель в роли Волшебника, конечно, по-разному чувствует себя на каждом этапе осуществления перемен, а также по-разному реагирует на конкретные виды сопротивления. Сотрудники ощущают, что приносят жертву, руководитель убежден, что освобождается от устаревшего и бесполезного багажа. Сотрудники ощущают нестабильность, руководитель стоит перед задачей сбалансировать множество элементов в ходе трансформации и скоординировать их друг с другом. Сотрудники переживают чувство неуверенности, руководитель упивается оптимистичными картинами будущего. Новшества, вызывающие естественное сопротивление сотрудников, руководитель рассматривает как закономерную и органичную часть процесса перемен. В роли Волшебника руководитель сохраняет спокойствие среди шторма перемен, но далеко не всегда он с тем же терпением относится к сопротивлению переменам. И все же успех всего процесса обновления зависит от его способности повести людей вперед, убедить их отказаться от противодействия во имя достижения новых высот.

Если вы достаточно сильны в роли Волшебника, вам может потребоваться развить в себе способность к эмпатии — т. е. к пониманию и сопереживанию. Если ваша компетентность в роли Волшебника еще возрастет, вы можете потерять терпимость. В любом случае крайне важно вспомнить ситуации, вызвавшие затруднения, например, когда перемены были инициированы не вами, а другим человеком. Если вы сумеете восстановить в памяти свое переживание и желание сопротивляться, вам легче будет создать нормальную обстановку для сотрудников, помочь им принять перемены.

На этапе размораживания полезно отвлечь внимание людей от переживаний и обратить их взоры в будущее, показать, какие перспективы перед ними откроются. Один из подходов —

Полианна — героиня американской детской книги, девочка, которая верит в светлое будущее, несмотря на испытания и страдания, символ безусловного терпения и несокрушимого оптимизма.

Гармонизация перемен. Изучение роли Волшебника □ 117

спровоцировать недовольство существующим положением дел, продемонстрировать назревшие проблемы, заставить их ощутить нарастание трудностей и давление внешней среды. Помочь людям увидеть начальное состояние как негативное и затруднительное — значит подтолкнуть их к поиску новых путей. В таком случае процесс перемен может показаться им увлекательным и радостным путешествием. Ясность в понимании грядущих выгод очень важна,

поскольку в таком случае неудобства предстают как временные небольшие жертвы во имя больших преимуществ в будущем. Однако при затяжных кризисах иногда не остается сил бороться за новации, и люди надолго застревают в прежнем деструктивном состоянии.

Людам не нравится долгая нестабильность, она создает сильное напряжение, которое приводит к стрессу и делает перемены тяжелым испытанием. Преодолеть трудности можно, разделив проблему на «маленькие кусочки», частные задачи, с которыми легко удастся справиться и обрести уверенность в своих силах. Это помогает — шаг за шагом — совершать переход из одного состояния в другое: через хаос, возникающий между отказом от старого и приобретением нового, вы проложите путь, состоящий из цепочки задач, т. е. отдельных шагов. Волшебник ведет по нему сотрудников, воодушевляя их конкретными промежуточными успехами.

Когда вы достигаете этапа замораживания, оказывается, что далеко не все получилось идеально. Не все ваши надежды сбылись, некоторые ожидания оказались не подкреплены практикой. Замораживание приносит некоторую стабильность, дает ощущение твердой почвы под ногами. Сосредоточить внимание на том, что пошло не так, что осталось не сделанным, — значит отбросить самого себя назад, на этап трансформации. Это стоит делать лишь в том случае, когда вы по-настоящему уверены в необходимости такого шага и обладаете достаточной энергией движения. Однако предпочтительнее генерировать энергию для дальнейших перемен на основе понимания тех успехов, которых удалось достичь. Люди должны ощутить позитивные результаты процесса перемен, понять, что их усилия были не напрасны, наличие недостатков — еще не провал, это всего лишь ступень для дальнейшего движения вверх. Определите

118

и отметьте то, что получилось хорошо, что достигнуто, а затем применяйте тот же подход к решению последующих задач.

## Поддерживать баланс внутри организации

В конце этой главы мы возвращаемся к наиболее важному свойству Волшебника: умению держать в поле зрения многочисленные виды деятельности, сохранять спокойствие в период перемен. Подумайте обо всех аспектах вашего бизнеса, в которые целесообразно было бы внести изменения — это могут быть ассортимент продукции, рынки сбыта, структура корпоративной администрации, структура организации и должностные инструкции, реакция на конкуренцию, ценообразование. Гармонизация перемен, которой достигает Волшебник, воспринимается со стороны как сбалансированность различных ролей лидера.

Руководитель, выступающий в роли Волшебника, не обязан быть настоящим мастером в каждой из других ролей, но он должен координировать всю систему, людей и рабочие вопросы, т. е. все, что так или иначе связано с процессом перемен. Очень часто новаторская стратегия, направленная на достижение конкурентных преимуществ, требует значительных изменений в деятельности организации, выбора новых видов продукции, новых рынков, перестройки структуры организации. Точно так же можно сказать, что любое видение будущего, вдохновляющее на действия, предполагает отказ от нынешних принципов работы. Если это не так, видение будущего не будет обладать достаточной энергией, способной поднять людей на активные действия и раскрытие коллективного потенциала.

И хотя руководитель в роли Волшебника имеет дело с постоянным сопротивлением и напряжением, вызванными переменами, внимание Волшебника сосредоточено, в первую очередь, не на людях. Ему потребуется реформировать корпоративную культуру в целом, чтобы объединить людей в обновленной организации.

Перемены могут привести к распаду прежних команд или рабочих групп, формированию новых. Следовательно, они могут привести к установлению новых деловых взаимоотношений между сотрудниками организации, равно как и к новому

119

партнерству или союзу за пределами организации. Успех перемен и скорость их осуществления зависят от способности наладить продуктивную коллективную работу.

Независимо от ясности желаний и потребностей, составляющих суть стремления к переменам, а также планов по их реализации, всегда сохраняется момент неопределенности. Мы можем составлять планы на будущее, планы перемен, но мы не в состоянии контролировать все обстоятельства в окружающем мире. Могут возникнуть непредвиденные обстоятельства, наши предположения и расчеты — оказаться неверными. Независимо от причины, в ходе работы по осуществлению перемен порой возникает потребность в принятии новых решений и поиске ранее не учтенных вариантов действий.

Возможно, в процессе перемен выяснится, что вам нужно ликвидировать организацию и открыть новую в другом месте. В более простых случаях, когда бизнес развивается, продукция производится, клиентам предоставляются услуги, сохраняется возможность следовать прежним целям и в то же время осуществлять запланированные перемены. Перемены не стоят затраченных на них усилий, если они не приводят к существенному подъему производительности, результативности работы организации в целом, но это повышение не происходит в один момент, по мановению волшебной палочки, как только процесс перемен завершен. Значение и смысл перемен не в ожидании их завершения, а в укреплении конкурентоспособности организации.

Нет сомнения, что, сосредоточившись на главном объекте перемен, любой руководитель столкнется с необходимостью решать более мелкие задачи, связанные с переменами в области процессов, систем, структур, распределения обязанностей между сотрудниками. Чтобы не упустить из виду наиболее важные моменты, нуждающиеся в гармонизации, приводим их список.

- Соотношение перемен в различных видах деятельности — некоторые из них следует менять быстрее, чем другие.
- Соотношение зависимостей — например, нужно учитывать, что успешность процесса изменения в одной области влияет на успешность процесса изменения в другой области.

120

Сбалансированность планов и возможностей людей — вы можете расписать суть новаций по пунктам, добиться инвестирования, но перестройки не произойдет, потому что люди не обладают необходимыми навыками.

- Гармоничное сочетание видов деятельности, находящихся в центре перемен, на периферии и вовсе не подлежащих реформированию.

Это непростое дело. Вы должны быть настоящим Волшебником, чтобы учесть все эти моменты, в противном случае вас постигнет неудача. А добиться гармоничного сочетания элементов — это по-настоящему трудная задача.

Конечно, каждый из нас сталкивается с необходимостью выполнять большое число различных обязанностей — это не просто даже только на работе, а ведь следует добавить еще и обязанности общественные и семейные. Обычно в ситуации загруженности обязанностями психологи советуют рассматривать их как конкурирующие между собой запросы, которые надо как-то разнести во

времени. Часто мы в принципе, не в состоянии удовлетворить все запросы, поступающие к нам извне. Вот почему многие люди испытывают стресс и переутомление. Вы можете приобрести навыки Волшебника, которые помогут вам решать массу задач в личной и профессиональной жизни, что гораздо сложнее, чем достижение гармонии в процессе осуществления перемен. При постоянной нехватке времени возникает конкуренция между разными занятиями, и вы должны отказаться от чего-то, или ваша результативность во всех делах заметно снизится. Это не просто вопрос выбора. Многообразная деятельность, которую вам приходится координировать, — это не перетягивание каната, а интегрированные части единого целого под названием «жизнь». Если вы намерены совершенно перестроить и обновить свой дом, вы должны учитывать разные рабочие моменты как интегрированные части единого процесса ремонта и дизайна помещения, все они тесно взаимосвязаны друг с другом. Вы должны начать с разработки плана, который поможет управлять всеми его элементами, но по мере продвижения вперед вы будете узнавать нечто новое, будут всплывать

121

некие мелкие проблемы и вопросы, ответы на которые могут улучшить общий результат — на этапе замораживания у вас должен сложиться такой дом, о котором вы мечтали. Если вы примете решение сделать выбор в пользу одного вида деятельности, вы должны будете заранее принять тот факт, что результат будет далек от идеала и вам придется пойти на значительные уступки. Так происходит и в процессе перемен — вы должны отказаться от конкуренции запросов и потребностей и рассматривать обновление как единство различных видов деятельности.

Координация между разными видами деятельности крайне важна для осуществления перемен. Однако вы не можете координировать все их одновременно. Возможно, вы можете одновременно идти и жевать жвачку, но вы не можете фокусировать внимание и на том, и на другом одновременно. Такое же распределение усилий происходит и в ходе трансформации: вам необходимо привести в движение несколько объектов, сосредоточившись в каждый момент времени на чем-то одном. Важнейшей особенностью перемен является то, что вы постоянно перемещаетесь от одного вида деятельности к другому, не пытаясь завершить одно дело, прежде чем браться за другое. Завершение может быть лишь конечной целью некоторого цикла перемен. Последовательное окончание нескольких внутренних интегрированных процессов в общем ходе перемен — не самый лучший путь произвести глобальные перемены, так что если вы хотите научиться находить равновесие, вы должны будете преодолеть свою тягу заканчивать одно дело, прежде чем браться за другое. Это трудная задача для многих людей, поскольку стремление выполнять какие-то процедуры последовательно всегда считалось хорошей привычкой и культивировалось воспитателями. Но отказ от нее — единственный путь освоить роль Волшебника.

## Изучение роли Волшебника

### Знать когда и что менять

Обратитесь к своему собственному опыту перемен и примите во внимание следующее.

122

О Ваше восприятие окружающей среды — это то, что вы игнорируете, и то, что помогает вам увидеть необходимость перемен.

О Главная причина перемен — стремление не упустить возможности, избежать краха, удовлетворить какие-то потребности и т. п.

О Рассмотрите перемены с точки зрения следующих вопросов: 9 Если бы мы могли изменить лишь немного, что бы мы выбрали?

- Что, если бы мы не сделали?.. Как бы это повлияло на процесс перемен?
- Что, если бы мы сделали?.. Как бы это повлияло на процесс перемен?
- Что нам следует сделать, чтобы существенно увеличить производительность?
- Как нам следует действовать, чтобы эффективно выполнить принципиально важные дела и создать ценности, которых мы станем придерживаться в отношении наших клиентов?

О Существуют различия в вашей реакции на перемены, когда вы быстро приняли продвижение к новому состоянию и когда вы долго сопротивлялись изменениям.

### Преодолевать сопротивление, возникающее на различных этапах перемен

О Выберите из своего опыта перемен тот случай, когда ваше сопротивление было наиболее сильным.

О Опишите особенности вашего сопротивления на каждом из трех этапов процесса перемен — размораживании, трансформации, замораживании. Определите, что вы считали наиболее важным в тот момент, что заставляло вас так сильно сопротивляться.

О Вспомните людей или события, которые помогли вам преодолеть свое сопротивление на каждом этапе.

О Подумайте о сопротивлении переменам, которое вы наблюдали у других людей. Соотнесите его с каждым из трех этапов и попытайтесь установить причины сопро-

123

тивления. Осознав их важность и серьезность, попытайтесь определить, что можно было бы сделать для уменьшения этого сопротивления.

### Поддерживать баланс внутри организации

На основе вашего личного опыта перемен:

О установите случаи, когда перемены требовали от вас одновременного выполнения разных действий;

О определите, как соотносились между собой эти действия и какое место занимали они в общем процессе перемен;

О установите случаи, когда вы или кто-то другой прилагали усилия по выполнению конкурирующих запросов в определенной временной последовательности;

О вспомните случаи, когда бы вы могли на время остановиться и переключиться на другой участок работы ради общего успеха дела.

ГЛАВА 6

# Согласование культурных различий.

## Изучение роли Глобалиста

Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
Системы	Мудрец Разработка стратегии	Пророк Новаторство во имя будущего	Волшебник Гармонизация перемен
Люди	<b>Глобалист</b> Согласование культурных различий	Наставник Мотивация развития	Союзник Построение партнерства
Работа	Властитель Принятие решений	Проводник Достижение целей	Художник Стремление к совершенству
<b>Основание всех ролей</b> Ключевые ценности			

125

### Образ Глобалиста

Понятие *Глобалист* подразумевает легкость во взаимодействии с различным культурным окружением. Возможно, наиболее важным качеством Глобалиста является то, что он придает большое значение, восхищается и интересуется всеми культурами. Это намного превосходит простую толерантность. Глобалист обладает огромным желанием извлечь выгоду из различных идей и перспектив, которые открываются благодаря культурному многообразию. Глобалист уважает уникальность каждой культуры и остро чувствует культурные взаимосвязи, что позволяет ему вести дела на глобальной основе. Он способен устанавливать связи между всеми формами культур. С другой стороны, он всегда готов составить суждение по поводу сильных и слабых свойств конкретной культуры в различных ситуациях.

Между народами существует масса различий, и наиболее важным аспектом различий является язык. Иногда идею можно довести до абсурда - говорят, что американцы и британцы - это два народа, разделенные одним языком. Роль Глобалиста - понять тот или иной индивидуальный или культурный язык и использовать понимание для того, чтобы выстроить фундамент для совместной деятельности внутри единой организации.

Нашим далеким предкам до строительства Вавилонской башни Глобалисты были не нужны. Затем они были рассеяны по всему миру и получили разные языки, так что не смогли больше понимать друг друга. Возникла необходимость в толмачах и Глобалистах. Сейчас мы по-прежнему не понимаем друг друга, нам трудно работать вместе из-за наших различий. Иногда мы не хотим даже попытаться понять других людей или выстроить мосты, согласовать наши взгляды, именно поэтому мы часто бываем грубы и жестоки друг к другу.

^Каким-то образом потребность в подтверждении собственной значимости приводит нас к сравнению своей культуры с чужими, к желанию доказать себе свое превосходство, унижая других, пребывая в святой уверенности, что наш образ действий — это нечто единственно правильное, образцовое. Мы

126

верим, что наше восприятие реальности — это и есть сама реальность, что истина полностью соответствует тому, как мы ее воспринимаем. Мы бессознательно оцениваем все со своей колокольни, забывая, что видим мир сквозь специфичный культурный фильтр. Мы можем считать другие культуры интересными или странными, но мы зачастую не пытаемся посмотреть на мир глазами Глобалиста и понять, что другие культуры представляют собой совершенно иной и не менее ценный, чем наш, подход к пониманию мира.

Почему все это должно интересовать руководителя, менеджера? Ведь противоборство культур ведет свою историю из глубины веков. Может ли менеджер изменить ход человеческой истории? Вероятно нет, но история продолжается, она играет свою роль в деятельности любой организации. Многие люди ощущают это многообразие, которое создает постоянные конфликты и проблемы в их повседневной жизни: люди ассоциируют себя с определенными группами — расой, полом, религией. Повсеместно мы наблюдаем национальные столкновения и войны. Зачем начинать то же самое в рамках организации? Это трудный и болезненный вопрос, но действительно ли мы так хотим, чтобы все люди вокруг нас стали одинаковыми? Вы предпочитаете гулять по естественному лесу или среди лесопосадок?



## Классификация Уэллса — как определить Глобалиста Естественная среда

Глобалиста можно найти бродящим с места на место. Жилище его содержит артефакты многих культур. Его хобби — пытаться наладить общение через барьеры, выстроенные культурными различиями.

### Склонности

— Любит и умеет действовать в широком разнообразии культурных контекстов.

— Преодолевает какофонию в звучании культур в целом и разных голосов в отдельности, создавая общую платформу для совместной работы.

127

Оценивает значение другой культуры и личности, не противопоставляя себя им, но и не отказываясь при этом от своего наследия.

Стремится к пониманию принципов мышления других людей.

Создает климат доверия и взаимопонимания между разными культурами и личностями, проявляет толерантность к различиям.

Использует сильные стороны людей.

Повышает конкурентоспособность организации за счет культурного многообразия.

Способствует становлению уникальной корпоративной культуры, основываясь на достоинствах ее участников и снимая конфликты между различными группами и людьми внутри организации. — Апеллирует к субкультурным группировкам, которые существуют в различных подразделениях организации.

Игнорирование различий не отменяет их существования. Более того, руководители несут ответственность за отношение людей в организации друг к другу. Если вы работаете, например, в многонациональной компании или ведете дела в международной среде, вам поневоле придется научиться понимать важность роли Глобалиста, умеющего согласовывать культурные различия.

Руководитель-Глобалист может помочь организации действовать в сложной социальной среде и сглаживать конфликты. Обладая навыками Глобалиста, мы можем преодолеть эту опасную и загадочную территорию.

Главной проблемой, возникающей в результате культурных различий, являются стереотипы мышления и восприятия: люди попадают в ловушку причастности к определенной группе. Крайне важно распознавать существующие различия между личностями, независимо от того, к какой группе принадлежите вы сами.

Глобалист идет на риск, указывая на существующие культурные различия, потому что знает, что, только осознав свои различия, мы можем установить нормальные связи и взаимоотношения между людьми, существами, разрозненными в силу индивидуальности и объединенными общей природой. В уело-

128

виях конкретного корпоративного контекста эти связи могут помочь нам сформировать корпоративную культуру, которая будет объединять индивидуальности в один продуктивный поток. Многообразие под руководством Глобалиста из хаоса превращается в высший уровень порядка.

## Как Глобалист помогает организации

Роль Глобалиста является комбинацией создания порядка и управленческих усилий, ориентированных на людей. Культура как феномен обучения — основной источник хаоса среди людей, работающих в организации. Наша слабость состоит в том, что, имея большую страну с большим рынком, мы не стремимся учить иностранный язык. Многие люди в мире знают английский язык, используют его в деловом общении, а потому американцы не считают необходимым учить иностранные языки. Но на самом деле все обстоит не так просто — мы ведем бизнес с представителями разных культур, сами граждане США имеют разное происхождение и культурное прошлое, в любой организации неизбежно возникают свои субкультуры, а значит, всплывают и конфликты.

И хотя мы не всегда осознаем важность культурных различий, совершенно необходимо осознать их, а потому роль Глобалиста крайне важна и направлена, в первую очередь, на *согласование культурных различий* — создание объединяющей культуры, которая вбирает в себя все существующие различия. Глобалист — не идеалист, он реалист. Индивидуальные и культурные различия существуют всегда, они не могут исчезнуть. Если вы попытаетесь подавить или игнорировать их, вы вызовете чувство обиды и протест, а в итоге снизится продуктивность работы. С другой стороны, если вы вынесете различия на поверхность и будете уделять им слишком много внимания, вы спровоцируете разобщенность, что тоже скажется на продуктивности работы.

Навыки Глобалиста окажутся полезны там, где люди сталкиваются с проблемой разобщенности и враждебности в силу культурных различий, т. е. тогда, когда имеется:

129

- различие культур, с которыми сталкивается организация в своей деятельности, особенно внешнеэкономической, а также при любой достаточно широкой сети контактов;
- различие культур, которое часто проявляется при слиянии двух организаций;
- различие культур, которое может существовать между различными подразделениями внутри одной организации;
- потребность в изменении культуры, когда она более не является эффективной в изменившемся мире.

Первая из этих ситуаций привлекает максимум нашего внимания, когда мы говорим о культурном многообразии. К несчастью, вопрос этот крайне политизирован, у людей существуют сильные предубеждения и предрассудки, которые затрудняют движение вперед.

Руководитель должен научиться работать, понимая всю глубину противоречий и различий и стремясь выработать общие основания для совместной деятельности. Недостаточно уважать и признавать различия. Организация не может эффективно действовать, не имея собственной политики, собственной внутренней культуры, которая объединяет сотрудников. Продукция, прибыли, процесс производства, — всего этого недостаточно для долгосрочной стабильности. Люди отдадут все силы лишь той организации, культуру которой они уважают.

Вторая ситуация совершенно очевидна для любого, кто сталкивался с проблемой ведения бизнеса за пределами своей страны. Здесь много сходства с первой ситуацией: развивая понимание различий, находя эффективные средства для установления взаимопонимания, вы строите фундамент совместной работы.

Поскольку мы часто сталкиваемся с культурными различиями, вызванными принадлежностью к национальным, расовым, религиозным группам, мы упускаем из виду важную и безусловно очевидную проблему, о которой говорится в третьем и четвертом пунктах. Мы обладаем разными культурами, поскольку у нас разное прошлое, но наше прошлое является выражением нашего человеческого желания объединяться в сообщества с ясными правилами поведения. Мы нуждаемся в предсказуемости, мы хотим знать заранее, как поведет себя наш

130

сосед, коллега, гражданин, живущий рядом с нами. Нам не приходится строить Вавилонскую башню, чтобы добиться непонимания, оно и так окружает нас. Когда вы находитесь внутри организации, вы являетесь участником некоей культуры. Любой человек, который работал больше, чем на одну компанию, даже просто более чем в одном отделе, или хотя бы был достаточно внимательным наблюдателем в качестве клиента, посетителя разных организаций, может с легкостью определить реальные различия в моделях поведения. Давайте посмотрим правде в глаза — маркетинг, бухгалтерия, планово-финансовый отдел, производственные группы, инженерные службы, — их сотрудники совершенно по-разному смотрят на мир. Чем дольше они работают в определенной профессиональной области, тем больше они становятся связанным с другими элементом конкретной культуры. Еще ярче эта проблема проявляется при слиянии двух организаций, каждая из которых имеет свою организационную культуру.

Культуры не возникают как средство решения споров. Они являются естественным ответом окружающей среде, который формулируется, когда люди совместно решают проблему и продуктивно трудятся во имя общей цели. Неразумно было бы ожидать, чтобы культуры людей, живущих в разной географической среде, оказались схожими. Все мы люди, у нас много общего, но культурные различия поразительно сильны. Климатические условия оказывают влияние на установки людей по отношению к природе, их отношение к ней, даже на их представления о времени и пространстве. Зачастую окружающая среда воздействует на религиозные воззрения и духовную жизнь. Культуры формируют систему ценностей и представления о природе человека, роли мужчины и женщины, границах и значении сообщества.

Организации неизбежно сталкиваются с различными внешними условиями. Разве фирма, занимающаяся электроникой, находится в тех же условиях, что и ресторан быстрого питания? Разве больница имеет одинаковые условия с редакцией газеты или телестудией? С позиций долгосрочной перспективы природа соревнования, уровень технологии, влияние экономических условий, а также многие другие факторы приводят к

131

накоплению у организации индивидуального опыта. Неразумно совсем не иметь культуры — некоей устойчивой системы поведения, принятой сотрудниками организации, ведь она помогает решать текущие вопросы.

Организации обычно формируются узким кругом людей. У них есть свои ценности, из которых, что совершенно закономерно постепенно складываются и ценности организации. Со временем накапливается целый комплекс представлений и традиций. Когда происходит слияние двух организаций, проявляются культурные различия между ними. Многие попытки слияний терпят неудачу именно из-за отсутствия Глобалиста в верхушке объединенной компании, неумения наладить общение и сблизить культуры. Внутри организации происходит нечто подобное. Когда организация достаточно велика, между отделами и подразделениями складываются серьезные различия, разная атмосфера внутри каждой группы. Каждая субкультура внутри организации стремится создать для себя комфортные условия. Дела идут хорошо, когда все эти культуры согласованы, а между ними не возникает противоречий и конфликтов. Глобалист оказывается мобилизованным, когда носители разных культур начинают совместно решать проблему или добиваться общих результатов. Многие организации оказываются в ловушке непрерывной войны между подразделениями, мы зачастую крайне негативно отзываемся о своих коллегах из другого отдела. Нам необходимы навыки Глобалиста, чтобы спасти организацию от такого расхода энергии.

Последний, пятый пункт в списке указывает на еще одну важную задачу Глобалиста. Если организация сталкивается с серьезными изменениями в окружающей среде, новыми условиями существования, она испытывает необходимость существенно изменить реакцию на внешнюю среду. Культура аграрного общества, какой бы замечательной и интересной она ни была, не может полностью удовлетворить запросы людей, живущих в индустриальном мире. Культура индустриального общества должна адаптироваться к новым условиям так называемой «информационной эры». Организационная культура, у которой есть свое происхождение и история, свои основатели,

132

может оказаться более не эффективной, если кардинально меняется ситуация в отрасли. Следовательно, роль Глобалиста будет состоять в том, чтобы управлять процессом адаптации к новым условиям, понимания рождающейся новой культуры и ее внедрения в сознание людей в организации.

Придется слегка коснуться в связи с этим ролей Наставника и Союзника: неудивительно, что вы можете столкнуться с рядом трудностей в момент пересечения этих трех ролей. Роль Глобалиста направлена на понимание структуры культур, которые сближают и разъединяют людей. Она обращена к многообразию на высоком уровне. И поскольку культура воздействует и на наше индивидуальное поведение, Наставник работает с людьми на сугубо индивидуальной основе. Наставник обращается к различиям, сосредоточившись на личных потребностях в развитии и мотивации. В этой роли вам не нужно много знать о культурах, вы не используете стереотипы или универсальные модели, чтобы понять и подобрать совет для отдельного человека. Только наивный может поверить, что знания о культурах позволяют стопроцентно предсказать поведение конкретного человека. Например, индивидуальные склонности и предпочтения к тем или иным из девяти ролей лидера никак не связаны с культурной принадлежностью. Таким образом, эффективное лидерство требует от Наставника внимания исключительно к личности. Глобалист не размышляет о развитии личности или мотивации отдельного человека как средствах к сближению культур. Наставник вдохновляет на действия, Глобалист создает порядок.

В роли Союзника руководитель заботится о повышении производительности организации, сосредоточившись на эффективности совместной работы, сотрудничестве. Работа над культурными формами важна как построение фундамента для этого, но совершенно очевидно, что даже в относительно гомогенной культурной среде мы не можем гарантировать успешную командную деятельность. Для Союзника важнее всего добиться доверия и взаимопонимания, преодолеть конфликты интересов, истоком которых могут быть, конечно, культурные различия. Однако мы не можем объяснить все проблемы внутри рабочей группы исключительно этим. Существует множество

133

других барьеров для эффективной деятельности команды помимо культурных противоречий. Союзник должен уметь создавать атмосферу взаимного доверия и превращать конфликты в движущую силу прогресса и все это применять на практике. Союзник работает с отдельными личностями, которые двигаются к общей цели в процессе коллективной деятельности. Подход Глобалиста затрагивает более широкий масштаб явлений — культуры, которые объединяют и разобщают большие группы людей. Союзник — роль межличностная, Глобалист — безличная.

## Предупреждение о чрезмерности усилий

Вы знаете, что переусердствовали с ролью Глобалиста, если вы:

— воспринимаете культурные различия как самую главную причину несогласия между людьми;

- воспринимаете людей как носителей культур в большей мере, чем как отдельных личностей;
- пытаетесь объяснить сложные феномены в терминах культуры;
- хотите, чтобы мир воспринимался через призму культуры;
- сосредоточены на культурах и многообразии как главной проблеме развития для большинства людей;
- считаете проблемы культурных различий и единства гораздо более важными, чем производственные вопросы;
- убеждены, что прошлый опыт и происхождение однозначно определяют стиль мышления и равны результатам процесса обучения;
- думаете, что многообразие культур означает равенство всех позиций и взглядов для успеха организации.

## Как Глобалист руководствуется ценностями

Здесь все совершенно ясно: уникальная система ключевых ценностей является основой любой культуры. Эти ценности ведут к формированию различных точек зрения на мир и различных культурных моделей, определенного, предсказуемого образа действий, т. е. того, что отличает одну культуру от другой. Бессмысленно выступать в роли Глобалиста, если вы не способны понимать эти различия и признавать их ценность.

134

Глобалист не сможет эффективно согласовывать культурные различия, не осознавая разницу систем ценностей, а без этого не выстроить прочный фундамент деятельности организации. Не существует функциональной организационной культуры без ясной и определенной системы ключевых ценностей.

## Приобретение навыков Глобалиста

В этой главе мы рассмотрим три основных навыка Глобалиста:

- *понимание культур* — идентификация и понимание различных моделей, которые составляют силу каждой культуры;
- *согласование культур* — построение организационного баланса различных культурных подходов;
- *выбор культуры* — разработка единой культуры для организации, которая объединит людей для достижения коллективного успеха.

## Понимание культур

Культурные связи в группе людей, имеющих одну систему ценностей, способствуют образованию устойчивого единства, моделей поведения. Моделями называют повторяющиеся способы культурного общения людей друг с другом, основанные на конформности, предсказуемости и стабильности. Таким образом формируются традиции, нормы, которых придерживаются носители культуры, и методы адаптации к переменам в окружающей среде или типичным проблемам, возникающим в жизни данного сообщества.

Рассматриваем ли мы национальную или организационную культуру, мы всегда находим сходную структуру. Ключевые ценности ведут к образованию культурных моделей. Эти модели обычно без труда воспринимаются внешним наблюдателем — 1 лем, ценности помогают нам понять значение этих моделей. Целый ряд слов, таких как *табу*, *обычаи*, *статус*, *миф*, *принятые ритуалы* и *церемонии*, описывают эти культурные модели. Изменение моделей организационной культуры зачастую оказывается необходимым в ситуациях, когда сталкиваются две культуры — происходит перестройка организации, расширяется международная деятельность, сливаются две организа-

135

ции, нарастает независимость подразделений внутри организации.

Если мы знаем ценности, лежащие в основе культуры, мы можем разглядеть модели и выяснить, насколько они соответствуют друг другу и текущему моменту. Однако порой ценности не провозглашаются открыто, и мы можем только угадывать их по тем моделям, которые удается наблюдать со стороны. Без глубины понимания не может быть успешного согласования культурных различий, невозможно построение общей организационной культуры. Описанные здесь модели указывают, на что следует обратить внимание, пытаясь понять чужую культуру. После знакомства со списком следует задать себе вопрос, почему данная культура сформировала именно такие модели. Это поможет вам понять сами модели и лежащие в их основе ценности, условия окружающей среды, общие проблемы и направление развития культуры.

Список моделей для понимания культур

### Общение

Специальный язык или жаргон, используемый для того, чтобы быстро передать основные идеи от одних носителей культуры другим. <sup>1</sup> □ Символы, используемые для обозначения достижения или успеха.

- Типы аналогий и метафор, которые используются для выражения идей.
- Истории о людях, бытующие в культуре (в том числе и сильно приукрашенные), которые служат образцом поведения и действий для носителей культуры — как надо и как не надо поступать.

### Поведение

- Ритуалы — регулярно повторяемые шаги или процедуры.
- Обычаи — ожидаемые или одобряемые нормы поведения.
- Табу — запретные или осуждаемые виды поведения. *Развитие*
- Основания для обретения более высокого статуса.
- Использование титулов или других средств заявить о статусе.

136

- Процедуры и критерии, помогающие добиться повышения статуса.
- Виды наград и наказаний.

### Отношения

- Подгруппы внутри культуры и существующие между ними культурные различия.

- Способы достижения, получения и использования власти.
- Использование иерархии и равные отношения между людьми.
- То, каким образом люди включаются или исключаются при принятии важных решений и использовании власти.

## Согласование культур

Культурные модели и ценности не являются чем-то врожденным. Если новорожденного младенца перенести в другую культурную среду, у него не останется никаких воспоминаний или установок, характерных для культуры его родителей. И хотя в целом культура — это система поведения, приобретенная в результате воспитания и обучения, мы часто ощущаем наше прошлое как нечто естественное, органическую часть самих себя.

Некоторые люди убеждены, что половые различия так сильны, что даже два пола представляют собой две разные культуры. Наш жизненный опыт вбирает в себя стереотипы представлений о роли и сущности пола наравне с реальными различиями. Являются ли эти различия результатом обучения или генетической программой? Я использовал эту проблему в качестве примера работы над согласованием культурных различий. В рамках этого подхода не имеет значения, являются ли те или иные представления ложными стереотипами или истиной, поскольку мы будем использовать их только как факт различий в одной сфере жизни или деятельности. Например, если составить список мужских и женских качеств, обозначится ли разница между группами в подходе к принятию решений, построению стратегии, организации команды? Давайте будем говорить не о группе женщин и группе мужчин, а о группе *яблок* и группе *апельсинов* — таким образом мы попробуем сломать стереотипы. Мы должны понять куль-

137

турные различия, чтобы в дальнейшем согласовать их. Рассмотрим, как те или иные качества проявляются в деловых отношениях. Это послужит своего рода образцом для руководителя, выступающего в роли Глобалиста.

Люди, относящиеся к группе *яблок*, ориентированы на процесс, принимают тех, кого им хочется привлечь для участия в процессе, руководствуются личными связями и взаимоотношениями, ценят взаимозависимость, ищут поддержки и оказывают ее другим, строят отношения на основе межличностного обмена, мыслят субъективно и прислушиваются к эмоциям при определении образа действий, настроены на долгосрочное сотрудничество, знают свою сферу ответственности, создают сеть контактов для вовлечения людей в свое дело, ценят вариативность, стремятся получать неоднозначные ответы, применяют методы, основанные на знании реальных ситуаций, используют принцип синтеза для установления связей между объектами и темами, общаются, исходя из своих предположений о мыслях других людей.

Люди, относящиеся к группе *апельсинов*, ориентированы на результат, принимают тех, кто сам заинтересован в участии, руководствуются целью, ценят независимость, предпочитают самостоятельно отвечать за себя, строят отношения на основе совместной деятельности, при определении образа действий мыслят объективно, создают сеть контактов для увеличения личной эффективности, ставят целью найти правильный ответ, воспринимают мир как цепь отдельных событий, работают с абстрактными понятиями, используют универсальные правила и принципы, используют принцип анализа, сегментации и выявления категорий, строят общение на основе произнесенных и сформулированных другими людьми идей.

Таблица 5 представляет различные подходы этих групп к конкретным аспектам деловой активности.

Этот пример показывает, каким может быть подход к восприятию любых других культурных различий, существующих как внутри организации, так и в глобальном масштабе. Он позволяет вам найти подход к преодолению противоречий в восприятии культур, найти точки пересечения. Конечно, для этого нужно смотреть на окружающий мир без предубеждения,

138

**Таблица 5 Перевод характеристик культуры в термины бизнеса**

Тема	Культура яблок	Культура апельсинов
Стратегия	Разбрасывание камней	Собирание камней
Видение будущего	Привлечение всех к планированию будущего и внимание к чужому мнению	Поиск путей расширения границ организации, возможностей воплотить мечту в жизнь
Перемены	Управление личностным аспектом перемен	Сглаживание острых углов перемен, стремление создать нечто новое
Культуры	Умение позитивно оценивать различия в точках зрения	Стремление объединить различные культуры
Развитие	Согласование возможностей развития с индивидуальными потребностями в нем	Выявление общих потребностей персонала организации и помощь людям в удовлетворении этих потребностей
Сотрудничество	Сосредоточенность на взаимоотношениях между людьми и поиск новых идей	Создание командного духа во имя быстрого разрешения конфликтов
Решения	Учет всех аспектов при принятии решений и множественности последствий	Стремление к пониманию значения каждого варианта решения и готовность пойти на риск

Проекты	Управление связями между отдельным проектом и всеми остальными проектами и направлениями работы организации	Определение конкретных задач, составление графика работ, последовательности действий
Качество	Управление качеством для удовлетворения запросов потребителя и развития возможностей организации	Установление ясных, измеряемых стандартов качества и деятельность по их улучшению

139

досконально изучать чужие ценности прежде, чем выносить им оценки. В таком случае мы сможем добиться построения нормальной деловой атмосферы, используя преимущества разных культур.

Подход может быть изменен, когда вам приходится работать в период слияния фирм или объединения разных отделов внутри организации. Мы зачастую можем использовать культурные модели, характерные для более сильной и эффективно действующей организации или подразделения, распространить этот тип поведения на другую часть объединяемой структуры. Вам необходимо подумать о том, какая именно культура будет направлять вашу организацию на эффективное решение деловых вопросов и успех в бизнесе.

Мы должны судить о приемлемости культуры, исходя из совершенно конкретных фактов, перед лицом которых стоит организация. Начните с составления списка качеств, характеристик культуры. Используя приведенный выше список, постарайтесь описать культуру предельно беспристрастно и в позитивной форме. Затем сопоставьте эти определения культуры с основными концепциями организации. И наконец, подумайте о внешних условиях и определите, как надо действовать, чтобы добиться максимального успеха. Теперь у вас есть критерии для оценки соответствия моделей культуры и необходимых для успеха условий. Когда будете выносить свои оценки, не забудьте, что ваш культурный опыт и привычные для вас модели мышления и поведения не обязательно являются эталонными и не всегда должны становиться критерием оценки.

## Выбор культуры

Независимо от того, насколько организация готова проявить терпимость к различным точкам зрения, совершенно необходимо, чтобы внутри нее существовала единая корпоративная культура. Это не исключает наличия индивидуальных представлений и культурных моделей, но уровень гибкости тоже должен быть обозначен как часть общей организационной культуры. Роль Глобалиста состоит в том, чтобы создавать порядок и устанавливая отношения между людьми за счет построения наиболее благоприятной культуры организации, позво-

140

ляющей людям проявить свои способности на благо организации. Чтобы понять, как этот навык помогает в деле, можно напомнить давно известную и простую модель:

**ЦЕННОСТИ управляют ПОВЕДЕНИЕМ ПОВЕДЕНИЕ** ведет к **РЕЗУЛЬТАТАМ**

В данном случае мы могли бы сказать, что поведение включает два компонента — культурные модели (то, как люди работают) и рабочие процессы (работа, которую они выполняют).

**КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ управляют КУЛЬТУРНЫМИ МОДЕЛЯМИ, фундаментом РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ** ведут к **ЦЕЛЯМ, СТРАТЕГИИ, ВИДЕНИЮ БУДУЩЕГО**

Создавая корпоративную культуру, Глобалист основывается на знании ключевых ценностей и представлении о будущем, формирует стратегию, видение будущего, перемен, общих целей. Культура должна соответствовать задачам организации. Мы можем использовать подходы других ролей, чтобы охватить весь спектр деловых вопросов, которые должен учитывать Глобалист. Вы можете воспользоваться списком, приведенным выше, чтобы выявить культурные модели, наиболее адекватные ситуации.

Например, спросите себя: чтобы применить выбранную стратегию, какие ритуалы, обычаи и табу должна учитывать организация?

## Вопросы для сознательного выбора культуры

### Результаты

*Стратегия* — должна отражать наилучший способ понять культуру потребителей. Культура организации должна стать средством для применения стратегии на практике.

*Видение будущего* — должно вдохновлять на действия различные культурные группы в рамках организации, быть одним из средств согласования культурных различий и отражать желаемые преимущества для организации. Культурные модели

141

организации должны в максимальной степени помогать реализации видения.

*Перемены* — должны стать успешными благодаря культуре. Культуру, возможно, придется адаптировать к существующим условиям, если это окажется необходимым во имя сохранения ключевых ценностей. Культура должна быть управляемой на всем протяжении процесса перемен.

### Люди

*Личности* — индивидуальные различия внутри единой организационной культуры становятся залогом успеха организации.

*Команды* — благодаря культуре сотрудничают, сохраняя свою уникальность, во имя достижения общих целей организации.

*Культуры* — при удачном согласовании различий составляют такую организационную культуру, которая объединит сильные стороны разных культур во имя достижения общих целей.

### Производственные процессы

*Решения* — должны быть основаны на точках зрения, характерных для разных культур; это будет способствовать широте взгляда на проблему и стимулировать озарения. Однако они не должны отражать субъективные установки разных людей.

*Задачи* — должны быть решены с учетом практики, т. е. так, чтобы они максимально способствовали достижению общих целей организации.

*Качество* — должно учитывать запросы потребителей. Культура обеспечивает поддержание высокого уровня качества и его рост, за

счет заинтересованности персонала в этом.

### Изучение роли Глобалиста **Понимание культур**

О Выберите один из примеров внешней среды — пустыня, Арктика, джунгли и т. п. • Подумайте несколько минут о том, какой была жизнь

в этих условиях задолго до индустриальной эпохи, скажем, несколько тысяч лет назад.

142

- Проживая в этой среде, какие ценности и убеждения вы смогли бы сформировать (например религия, смысл жизни, природа человека, устройство мира и порядок вещей, общество)?
- Попытайтесь определить некоторые культурные модели, которые вытекают из этих ценностей.

О Подумайте о своем культурном опыте и установите свои ключевые ценности. (Если вы не сможете сделать это сразу, стоит поразмышлять об этом некоторое время.)

- Выявите некоторые культурные модели, основанные на этих ценностях/
- Выберите пример организации, с которой вы хорошо знакомы.
- Определите различные культурные модели, характерные для нее.
- Подумайте, какие ключевые ценности проявляются в этих моделях.
- Представьте себе, какие преимущества и недостатки в результатах деятельности организации связаны с этими моделями.
- Определите, какие изменения необходимо произвести в культурных моделях организации, чтобы они больше соответствовали ее ключевым ценностям.
- Подумайте о разных национальных культурах, представленных в этой организации или носителями которых являются ваши деловые партнеры, и с помощью приведенного выше списка проанализируйте их культуры.

### **Согласование культур**

О Продолжим игровое упражнение, направленное на понимание чужих культур. Теперь нам потребуется больше воображения. Перенеситесь мысленно в настоящее и используйте для нового времени и прежней среды обитания те ценности и модели, которые могут стать основанием для организации, выясните, чем и как следует заниматься.

О Затем вы должны достичь понимания различных культур, представленных в вашей организации. Следующий под-

143

ход состоит в том, чтобы выбрать важную тему и продумать, какая культурная группа могла бы внести наибольший вклад в этой области. Затем проделайте то же с другими темами.

Выбор культуры

О Если, выполняя игровое упражнение, вы представляли себе не одну, а несколько культур, подумайте, что бы вы могли выбрать из них и применить в своей организационной культуре во имя достижения общих целей.

О Определите наиболее эффективную культуру внутри вашей организации. Подумайте, как можно воспользоваться вашим новым пониманием культур и умением согласовывать культурные различия у вас в организации, чтобы достичь максимальной силы и адекватности действий.

## **Глава 7**

# **Мотивация развития. Изучение роли Наставника**

Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
Системы	Мудрец Разработка стратегий	Пророк Новаторство во имя будущего	Волшебник Гармонизация перемен
Люди	Глобалист Согласование культурных различий	Наставник Мотивация развития	Союзник Построение партнерства
Работа	Властитель Принятие решений	Проводник Достижение целей	Художник Стремление к совершенству
<b>Основание всех ролей Ключевые ценности</b>			

145

## Образ Наставника

Я выбрал для этой роли название *Наставник*, потому что оно наиболее точно передает смысл отношений один на один, о которых пойдет речь. Тип наставничества, о котором говорится в этой главе, похож на средневековую систему воспитания ученика или обретение мастерства в традициях классического художественного образования. В ремеслах и искусствах люди осознают, что становление мастера продолжается всю жизнь, существуют определенные стандарты для этого непрерывного обучения и роста; они стремятся предпринимать действия, приводящие к личностному развитию, и вдохновляют их именно Наставники, главное предназначение которых — передача мастерства.

Современное наставничество в организациях представляет собой нечто иное. Мастеров не так уж много: Наставники идут своей дорогой к мастерству, а также помогают другим людям развиваться в желаемом направлении, создавая ситуации, провоцирующие подчиненных на развитие, и предоставляя им такие возможности. Наставник скорее помогает людям найти возможности для обучения, чем сам становится чьим-то учителем.

Все люди находятся на разных этапах пути развития: в одних ролях мы являемся новичками, в других — мастерами. Наставничество может быть процессом, в ходе которого люди учатся друг у друга, но совершенно не обязательно должна существовать жесткая иерархия, когда некто более продвинутый в организационных навыках помогает тому, кто только что поступил в организацию. Люди иногда могут помогать другим, даже если сами они делают лишь первые шаги в карьере.

Эта глава предназначена для решения проблем, связанных с управлением занятостью, распределением обязанностей, созданием новых рабочих мест. Рабочие места, которые создаются Наставниками, — это не результат благих намерений. Наставники помогают окружающим развиваться согласно их потребностям и поддерживают людей в стремлении реализовать их потенциал. Проявление уникальных способностей и личных качеств способствует успеху организации в целом. Это не

146

означает, что любые причуды и странности поведения должны приветствоваться организацией. Но личный вклад сотрудника в рост производительности и укрепление ключевых ценностей обеспечивают общее развитие организации за счет индивидуального развития каждого человека.

### Классификация Уэллса — как определить Наставника Естественная среда

Наставника часто можно видеть убеждающим кого-то выходить за рамки и расширять территорию. Жилище его заполнено обучающими играми и методическими пособиями. Любимое занятие — превращать абсолютно все в материал для обучения. Склонности

- Увлечены самосовершенствованием, постоянно учатся и максимально развивают свои способности.
- Лучше всех справляются с индивидуальным развитием, которое считают краеугольным камнем эффективности и конкурентоспособности организации.
- Помогают людям двигаться вперед по пути личного развития, считают индивидуальные особенности проявлением способностей.
- Вселяют в людей уверенность в доступности и пользе обучения, изменений личности и продвижения вперед.
- Увязывают потребности организации с развитием способностей и навыков отдельных личностей.
- Поддерживают в людях стремление вносить уникальный вклад в работу организации.

### Как Наставник помогает организации

Эта роль объединяет процесс мотивации сотрудников и внимание к человеку как объекту приложения усилий руководителя. Мотивация означает, что люди получают импульс к действиям. Я хотел бы сделать предварительное замечание по поводу методов мотивации: зачастую считается, что мотивация — это способ заставить человека лучше выполнять его работу. Этот подход предполагает концентрацию внимания на управлении

147

*работой, а не людьми.* Традиционные методы создания мотиваций, основанные на психологии поведения, похожи на эксперименты Павлова с собаками, построенные на рефлексах и реакции на простейшие стимулы. Вознаграждение (стимул) вызывает ожидаемое поведение (реакцию), а наказание (стимул) исключает нежелательное поведение. Методы мотивации терпят неудачу, когда все внимание сосредоточено на рабочем процессе. Люди чувствуют, что ими пытаются манипулировать

Но мотивация затрагивает глубинные слои психики, это сугубо личный механизм. Никакие методы мотивации, особенно те, которые предполагают введение формальной стимуляции, не убеждают людей делать то, что вы от них хотите. В роли Наставника вы должны вдохновить людей на действия, исходя из персональных аспектов, думая не только о работе, но, в первую очередь, о самих людях; ваше внимание должно быть сосредоточено не на *результатах*, а на *личностях*. Я уверен, что вы вскоре убедитесь, что большинство манипуляторских методов дают в лучшем случае краткосрочный эффект, в то время как внутренняя мотивация обеспечивает длительные и энергичные усилия.

В роли Наставника руководитель занимается *мотивацией развития*, помогая людям учиться и раскрывать в работе свой потенциал. Мотивированный человек сам излучает энергию, необходимую для достижения хороших результатов. Нужно избегать «любовой» мотивации, ведь мы воспринимаем прямую попытку мотивировать нас как манипуляцию. Личностный подход возникает, когда руководитель помогает каждому сотруднику найти собственную мотивацию независимо от того, какую работу он выполняет.

Эта глава рассматривает проблему мотивации с учетом человеческого фактора, личностных особенностей и интересов, а не с точки зрения рабочих процессов. Это должно быть совершенно ясно любому руководителю, если он хочет действовать эффективно. Люди откликаются на мотивацию, если чувствуют возможность изменить свой статус, развить свои способности, иначе они станут искать удовлетворения в другом месте — в другой компании или вне рабочей сферы. И в итоге

148

возникнут серьезные общие проблемы в деятельности организации на разных уровнях.

Однако истинный Наставник вдохновляет личности на развитие так, чтобы они могли успешно продвигаться по карьере, даже если на каком-то этапе это приведет их к поиску работы за пределами организации. Наставник добровольно прикладывает усилия ради развития людей и сознательно идет на риск. Хороший Наставник способен отпустить человека — если тому нужно покинуть организацию, Наставник поддержит его в этом решении. Он твердо убежден, что такой подход к людям принесет значительную пользу организации в течение длительного периода времени, во всяком случае до тех пор, пока эти люди трудятся в компании. Это совершенно практический, а не идеалистический подход, поскольку вы мотивируете людей на максимально эффективную деятельность во имя интересов организации, что приводит к общему успеху.

### **Предупреждение о чрезмерности усилий**

Вы знаете, что переусердствовали с ролью Наставника, если вы:

- воспринимаете системный подход как чересчур абстрактный и безличный;
- больше сосредоточены на процессе обучения людей, чем на его результатах;
- всецело подчиняете потребности организации личным потребностям ее сотрудников;
- отвергаете перемены, если они не способствуют развитию и обучению людей;
- цените только то видение будущего, которое включает в себя очевидные перспективы обучения и развития.

### **Как Наставники руководствуются ценностями**

Мотивация связана с системой ценностей, которые проявляются в той или иной ситуации, а также с тем, как воздействуют на нас внешние обстоятельства. Вы можете проверить взаимосвязь между мотивацией и ценностями самостоятельно, подумав об одной из ваших ключевых ценностей и том, как она влияет на ваше поведение.

149

Люди становятся более мотивированными, когда у них есть возможность жить в соответствии с их ключевыми ценностями. Слишком часто мы испытываем страх в качестве инструмента мотивации: любая система, построенная на принципе награды и наказания, зависит от уровня страха. Когда люди боятся, они подставляют на место истинных ключевых ценностей совершенно другие ценности, они действуют сообразно меняющейся конкретной ситуации, а не на основе своих глубинных устремлений.

Успешно действующий Наставник должен понимать ключевые ценности других людей, чтобы помочь этим людям сделать выбор в пользу развития. И хотя Наставник может не обладать достаточным опытом сохранения собственных ключевых ценностей в трудной ситуации, он должен помнить, что возможность развития является вдохновляющей для большинства людей, а потому поддерживать такое стремление в подчиненных.

## **Приобретение навыков Наставника**

В этой главе пойдет речь о трех основных навыках Наставника:

- мотивация других людей* — формирование мотивации людей на основе ценностей, которых они придерживаются, а также особое внимание к тем ценностям, в которых заинтересованы вы;
- понимание индивидуальных потребностей в развитии* — знание различных приемов и методов взаимодействия с людьми, с помощью которых можно культивировать проявления индивидуальности;
- создание возможностей для обучения* — убежденность в том, что обучение на всех стадиях развития полезно для дела.

### **Мотивация других людей**

#### **Традиционные подходы и ценности**

Какими методами руководитель мотивирует подчиненных?

Обычным ответом руководителя станут, зарплата, повышение

или в должности или иной вид награды или признания заслуг

150

Однако следует признать, что существует много непрямых способов добиться успеха.

Все мы, отдельные личности, стараемся, чтобы происходящее с нами не шло вразрез с нашими ценностями. В любой момент времени мотивация — это выбор поведения, которое соответствует доминирующим ценностям. Руководитель не может строить систему ценностей для каждого сотрудника, ценности *всегда* являются проблемой личного выбора. Однако он может создать условия, которые облегчат или затруднят реализацию системы ценностей человека. Например, деньги обычно важны для людей, но не всегда являются достаточно мощным стимулом для повышения производительности труда; поведением людей могут управлять иные ценности. Но попробуйте недоплатить, и вы тут же убедитесь, что подчиненные быстро потеряют интерес к работе. Люди



отвлекаются от других ценностей и обращают особое внимание на деньги, когда этот приоритет вступает в противоречие с жизнью. Люди не реагируют на стимулы одинаково, идентичные условия могут по-разному повлиять на разных людей. Например, давление приближающегося срока окончания работ у одних людей выводит на передний план приоритет своевременного окончания работы и стимулирует их энергию, в то время как другие продолжают руководствоваться соображениями качества, пренебрегая риском опоздать со сроками.

Внутренний источник мотивации может оказаться сильнее внешних воздействий. Индивидуальное развитие всегда включает в себя возрастающее самосознание и большую ясность в отношении собственных способностей и своего поведения. Напомню, что внешние условия не принуждают нас вести себя так или иначе, что наше поведение всегда является результатом нашего выбора. Когда мы совершаем этот выбор бессознательно, может случиться так, что наше поведение не будет нас удовлетворять.

Работа Наставника заключается в решении следующих трех задач:

□ предоставить людям такую информацию о ситуации, которая позволит им понять истоки своих реакций и их вероятные последствия;

151

- сосредоточиться на условиях, которые могут повлиять на ценности и поведение людей;
- поддерживать развитие людей так, чтобы у них усиливалась способность управлять собственной реакцией на внешние условия, чтобы они становились более сознательными в отношении своего выбора ценностей и поведения.

### Умение влиять на ценности

Традиционные подходы к мотивации поведения предполагают использование системы наград и наказаний, а сознательное поведение остается где-то на периферии. Ожидания или прошлый опыт стимулирования приводят к автоматизму реакций. Нет никаких сознательных мыслей между стимулом и реакцией: мы ведем себя так, чтобы получить награду и избежать наказания. Назначенные кем-то посторонним награды и наказания дают незначительный эффект, даже в случае с людьми, у которых нет сильных противоположных мотиваций. Но уж если они есть, ничто не заставит человека повысить производительность, и едва ли удастся заставить такого сотрудника работать обещанием финансового вознаграждения или угрозами со стороны руководства организации.

Награды могут стать мотивацией, если они отвечают потребностям и желаниям человека, его представлениям об успехе. Наказания могут сработать лишь в том случае, когда они затрагивают внутренние интересы человека, мешают ему достичь желаемых целей. Мы обычно используем наказание как угрозу, если что-то в делах идет не так, как нам надо. Но действительно ли это именно то, что нам нужно в организации? Когда люди работают, чтобы избежать наказания, они не проявляют энтузиазма и не раскрывают свой потенциал. Вы вдохновите кого-то на эффективную работу только тогда, когда это соответствует его личным ценностям.

В главе 2 мы говорили о ключевых ценностях, но нам необходимо понять, что существует настоящий континуум, т. е. неразрывное и взаимозависимое единство, личных ценностей, которые влияют на наше поведение. Не следует оценивать этот континуум в терминах «хороший — плохой», поскольку это

152

сложная система, определяющая всю нашу жизнь. Гораздо полезнее рассматривать это г континуум как широту взгляда на окружающий мир.

Чтобы научить вас формулировать собственные стимулы на основе ценностей, я представлю вам четыре основных этапа континуума ценностей. Мы посмотрим, как можно определить ценности на каждом этапе, познакомимся с типами поведения, которые вы можете наблюдать у окружающих людей, подумаем о том, какими могут быть действия руководителя, желающего активизировать ценности на каждом этапе (см. табл. 6-9). Четыре этапа предполагают рассмотрение ценностей, связанных с защитой, потребностью в любви и привязанности, потребностью в признании и самоактуализацией. (Я выбрал пирамиду потребностей Маслоу в качестве основы для данного подхода к построению мотиваций, не принимая во внимание первую, физиологическую ступень потребностей.)

Таблица 6 рассматривает потребность в защите — сохранение привычного порядка вещей, поддержание в неприкосновенности границ должностной ответственности, восприятие перемен как угрозы личной безопасности, желание оставаться в постоянной зоне комфорта.

Таблица 6

### Защита

#### Наблюдаемое поведение

Что вы можете отметить в поведении людей, которое мотивировано ценностями защиты:

реакция агрессии на критику

повышенная уязвимость по отношению к любой критике, исключительная антипатия к любому виду риска

потребность в установлении четких границ должностных обязанностей

сопротивление любым попыткам других людей вмешаться в работу данного человека

сопротивление любым попыткам изменить положение данного человека

153

#### Наблюдаемое поведение

■ стремление работать в одиночку, а не разделять ответственность с кем-то еще, так как это может привести к потере контроля

■ нежелание выслушивать идеи, отличные от собственных

■ повышенная критичность по отношению к окружающим

и склонность к спорам и трудно разрешимым дискуссиям

■ отклонение любых предложений, которые отличаются от обычного порядка действий

■ повторение утвержденных свыше тезисов и идей без настоящего понимания их смысла и цели

Ш нежелание принимать на себя ответственность, связанную с риском провала, поскольку человеку кажется, что он не обладает достаточными навыками или знаниями

■ отсутствие интереса к изучению чего-то нового

#### Управленческие действия

Что вы можете сделать, если хотите оказать влияние на людей, опирающихся на ценности защиты:

■ следите, чтобы люди соотносили свои действия с общей политикой компании

■ сообщайте любую информацию, связанную с возникновением кризисных условий для организации

■ соотносите перемены в существующем порядке работ, которые, с точки зрения сотрудников, могут потребовать существенных изменений в их деятельности, приобретения новых навыков и нового стиля поведения, с возможностью преуспеть

- создавайте такой стиль работы, при котором сотрудники сами будут стремиться понять, что работает не так, почему то или другое не срабатывает
- следите за соблюдением всех деталей работы, а не только за общим направлением
- не ставьте перед людьми слишком сложных задач и ограждайте их от негативных последствий перемен
- осознавайте, что любые перемены воспринимаются как непреодолимое препятствие и тяжкое испытание
- высоко оцените выход из «зоны комфорта», чтобы люди соотносили риск и награду

154

Таблица 7 рассматривает потребность в любви и привязанности — что в контексте организационной культуры проявляется как желание завоевать уважение и восхищение руководителя и остальных членов команды, адаптировать личные мысли и идеи к тем, что являются общепринятыми в группе.

Таблица 7

### Принятие

#### Наблюдаемое поведение

Что вы можете отметить в поведении людей, которое мотивировано ценностями любви и привязанности:

- стремление совершать действия только после того, как будет получено соответствующее разрешение или общее согласие
- Ш потребность в похвале в качестве мотивации
- стремление прояснить все вопросы, чтобы понять, что является желаемым для окружающих, отсутствие заинтересованности в восприятии явлений самих по себе
- желание избежать конфликтов и противостояния
- поиск согласия при отсутствии интереса к восприятию реальных различий
- направление основной энергии на достижение согласия по поводу приемлемой идеи, отсутствие интереса к формулированию новых, принципиальных идей

#### Управленческие действия

Что вы можете сделать, если хотите оказать влияние на людей, опирающихся на ценности принятия:

- Ш давайте людям задания, «обреченные на успех»
- каждый раз распределяя обязанности, удостоверьтесь, что люди согласовали с вами свои действия, прежде чем возьмут-ся за работу
- сохраняйте за собой право окончательного решения
- установите определенные различия в обращении с людьми, которых вы хвалите или критикуете, так чтобы люди воспринимали это прежде всего как оценку их личности, а не их вклада в общее дело

155

#### Управленческие действия

И поддерживайте чувство конкуренции с другими группами

- критикуйте действия других групп, если они могут оказать негативное влияние на вашу группу
- делайте акцент на команде или рабочей группе, а не на организации в целом; требуйте верности, лояльности от всех членов своей команды
- быстро снимайте любые возникающие разногласия, настаивая на единстве моделей поведения и сходстве позиций

Таблица 8 рассматривает потребность в признании — действия, связанные с выполнением обязанностей на высоком профессиональном уровне, формированием деловых взаимоотношений с другими высоко мотивированными личностями, постоянный большой вклад в общее дело организации.

Таблица 8

### Достижение

#### Наблюдаемое поведение

Что вы можете отметить в поведении людей, которое мотивировано ценностями признания:

- умение справляться с большими блоками работы во имя достижения конечного результата
- проявление упорства и уверенности в работе, когда это необходимо и в разумных пределах
- Ш стремление к дальнейшему обучению и развитию, если это повысит уровень и качество индивидуальной работы
- И завоевание репутации высоким качеством работы
- желание помочь другим достичь более высокого уровня мотивированности
- умение придерживаться оценочные суждения и мнения, если в них нет полной уверенности
- умение внимательно выслушивать людей с целью установить взаимопонимание с ними
- удовольствие, когда знания и способности оказываются востребованными

156

#### Наблюдаемое поведение

Продолжение табл.

- готовность поделиться знаниями и навыками, когда в них возникает потребность у других людей
- умение критиковать по делу и принимать конструктивную критику от других, если это ведет к повышению производительности

#### Управленческие действия

Что вы можете сделать, если хотите оказать влияние на людей, опирающихся на ценности достижения:

- удостоверьтесь, что должностные обязанности оптимально сочетаются с личными качествами и сильными сторонами ваших сотрудников
- смягчайте границы между должностями, чтобы избежать пограничных конфликтов
- добивайтесь ясности по поводу того, что является желаемым результатом, и оставляйте вопрос о средствах достижения этой цели на усмотрение подчиненных
- собирайте необходимую информацию о том, что может принести успех, и о том, что нуждается в улучшении
- добивайтесь понимания мыслей и поступков людей в различных ситуациях
- поддерживайте людей в их желании получить совет и найти надежных советчиков ради решения актуальных проблем
- доведите до сведения людей, что вы понимаете их сильные стороны, сообщите, чего вы от них ожидаете в рамках деятельности всей команды и индивидуально
- добивайтесь консенсуса по поводу стандартов деятельности и принципов, которыми надо руководствоваться в работе группы, а также во взаимодействии с окружающими людьми
- проводите оценку хода работы, чтобы понимать, что следует улучшить, чему можно <sup>i</sup> (учиться из предыдущего опыта)

Таблица 9 рассматривает потребность в самоактуализации, при которой сотрудник ищет новые сферы деятельности, готов идти на риск в новой или незнакомой ситуации, в особенности когда от обучения зависит вероятность успеха, создание ново-

157

го, образ действий, наиболее точно отражающий этические и моральные принципы, желание участвовать в процессах, которые могут принести серьезные изменения в жизнь других людей.

Таблица 9

### Решение задач

## Наблюдаемое поведение

Что вы можете отметить в поведении людей, которое мотивировано ценностями:

удовольствие от того, что появилась трудная задача  
способность к пониманию взглядов других людей  
освобождение от излишних барьеров мышления, интерес к новым и неожиданным идеям, которые могут принести пользу организации  
активное стремление найти альтернативные варианты действий  
стремление преодолевать границы и барьеры, которые останавливают других людей  
высокий уровень заинтересованности в предложениях и идеях других людей  
желание всегда учитывать этические аспекты решений

## Управленческие действия

Что вы можете сделать, если хотите оказать влияние на людей, опирающихся на ценности:

создавайте ролевые модели поведения

действуйте, исходя из уверенности в способностях других людей, на основе обдуманых суждений и решений, подразумевающих их развитие, и в соответствии со всем этим распределяйте должностные обязанности

обеспечьте необходимую ресурсную поддержку в тех областях деятельности, в которых вы уверены

Люди с такими ценностями не очень подвержены внешним влияниям. Если обстоятельства становятся слишком сложными, уровень развития личности определит, сохранятся ли эти

158

ценности в неповрежденном виде, или человек перейдет на другой уровень. Наилучший образ действий руководителя — поддерживать личностное развитие во имя укрепления способности такого человека справляться с трудными ситуациями.

## Понимание индивидуальных потребностей в развитии

Люди обладают различными достоинствами, сильными сторонами, способностями и манерой поведения. Следовательно, их потребности в развитии тоже различаются. Равно как и стили обучения. Наставник помогает отдельным личностям, имеющим разные интересы и потребности, достичь раскрытия потенциала. Это непростая задача — нет конца возможным комбинациям потребностей в развитии и стилей обучения. Наставник также управляет процессом осознания видений будущего, миссий, целей, а кроме того — конкретных заданий, направленных на практические нужды организации.

Наставник стремится к пониманию индивидуальных особенностей сотрудников. Используя разнообразные методы восприятия различий между людьми, Наставник помогает каждому построить приемлемые планы саморазвития. Эти планы базируются на персональных способностях и навыках, которые развиваются в процессе обучения, а также пути достижения желаемого состояния. Методы могут включать в себя участие в деловых семинарах и занятия на профессиональных курсах, индивидуальное наставничество в конкретном деле, самообразование. Организации тратят слишком много времени и денег на широкомасштабные программы, но не учитывают индивидуальные потребности конкретных сотрудников и терпят поражение именно из-за чрезмерной широты, которая не позволяет различать детали и практические цели. Люди, посещающие деловые семинары за пределами компании, зачастую получают недостаточную поддержку со стороны своего руководства в том, чтобы воплотить полученный опыт на рабочем месте.

Я обнаружил, что людям нравится заниматься самопознанием. Когда они используют многообразные подходы, они начинают понимать, что общая картина их личности неоднознач-

159

на. Лидер формирует ясную модель, объясняющую индивидуальные различия в стиле управления; вы можете использовать эту модель и для того, чтобы помочь другим людям определить их собственные потребности развития.

Существует много методов развития личности, с которыми

И вы можете познакомиться в литературе. Мой опыт показывает, что эти приемы раскрывают индивидуальные особенности любого человека, помогая ему реалистично воспринимать происходящее вокруг и находить свой путь развития.

## Создание возможностей для обучения

Понимание различия стилей, предпочтений, навыков и способностей является важной частью построения плана развития.

Возможно, чаще всего упускают из виду, что существует много путей обучения; к несчастью, большинство обучающих систем не отражает понимание этих различий. Наставник должен понять различия в стилях обучения, помочь каждому человеку выявить его собственный стиль и подобрать те возможности обучения, которые наиболее точно подходят для него и дают соответственно большие шансы на успех.

Например, подумайте, какие из следующих методов лучше всего представляют ваш стиль обучения:

- использование данных, подбор сведений и фактов для изучения;
- разработка идей или формулирование концепций;
- обучение в практической деятельности или в процессе применения идей и знаний на практике;
- взаимодействие в группе и коллективное обсуждение идей и взглядов;
- проведение экспериментов или опытов;
- анализ происшедших событий;
- использование аудиовизуальных методов;
- продумывание своих ответов, повторение в уме накопленной информации, размышление по поводу идей.

Естественно, список этот можно продолжить. Мы также обнаружим, что каждый из нас обладает склонностью не к одному, а к нескольким подходам к обучению, что наши подходы

160

меняются в зависимости от обстоятельств, предметов, навыков. Читая эту книгу и другие подобные, вы уже демонстрируете склонность получать информацию из книг, что является составной частью процесса обучения.

Исполняя роль Наставника, обращаясь к индивидуальным особенностям людей, вы можете помочь им в определении обучающих ситуаций, наиболее точно соответствующих их личным предпочтениям. Вы должны также помочь им пройти и те! фазы обучения, к которым у них нет особой склонности. Независимо от личных предпочтений каждого человека, все мы нуждаемся в полном цикле обучения.

реверсивный анализ

понимание концепций-

практика -с низкой степенью риска

практический опыт

## Цикл обучения

На рисунке, взятом из книги Дэвида Колба «Методика стилей обучения», цикл обучения представлен в виде окружности и комплекса стрел, которые показывают, что нет определенного порядка, в котором надо проходить фазы обучения; все они являются взаимозависимыми. Я кратко опишу их, представляя одновременно и некоторые соображения по поводу возможных обучающих ситуаций.

Легко увидеть ценности всех фаз цикла. И хотя сам я имею сильное предпочтение начинать с некоторого уровня понимания концепций, бывали ситуации, когда я предпочитал начинать процесс обучения с чего-то другого. Например, когда на наших рабочих столах только начали появляться компьютеры, все мы посещали курсы по программированию и пользованию компьютерами, сидели там перед мониторами, выслушивали

161

длинные речи преподавателей, пытались запомнить новую информацию, а также совершали множество других действий, практический смысл которых нам тогда был совершенно не ясен. Что нам было по-настоящему нужно, так это практика с низкой степенью риска и ответы на вопросы вроде таких: «Можем ли мы испортить компьютер?» С определенными предосторожностями мы готовы были опробовать новый инструмент и посмотреть, что из этого получится. После серии экспериментов было бы возможно вернуться к теоретическим занятиям и пониманию концепций, чтобы извлечь некоторые общие идеи, которые помогли бы нам в решении трудных задач. Также мы нуждались в практическом опыте — использовании простых программ для решения реальных задач, с которыми мы сталкивались в работе.

Практика с низкой степенью риска в контролируемой ситуации, зачастую под наблюдением тренера или преподавателя, уменьшает страх при знакомстве с определенными навыками или информацией. Меньший контроль присутствует на этапе практического опыта, когда обстоятельства почти полностью совпадают с реальной рабочей ситуацией. Вы можете практиковаться в применении новых навыков в ходе делового семинара, но необходим и реальный опыт в реальной рабочей ситуации, когда возникают настоящие проблемы и вопросы, что позволяет быстрее и глубже разобраться в сути дела и подойти по-новому к уровню понимания концепций. Очень трудно перейти от процесса обучения или тренинга к реальному решению проблем. В университете многие студенты прекрасно решают поставленные перед ними задачи во время семинарских или практических занятий, но в реальной жизни не все понимают, как преодолеть препятствия. Теория и действительность не являются чем-то далеким и автономным; они тесно увязаны друг с другом. Мы не можем игнорировать одно или другое.

Четвертая фаза — реверсивный анализ — это полезный посредник между теорией и практикой. На этой фазе мы возвращаемся от эксперимента и реального опыта к вопросам, озарениям, построению моделей, постановке проблем. Таким образом мы получаем возможность на новом уровне вернуться

162

к пониманию концепций, а также к организации и проведению более сложных экспериментов и решению более трудных практических задач.

Вспомните: с самого начала я настаивал на том, чтобы вы взяли на себя ответственность за свое обучение и выбор ролей. Я не могу действовать по отношению к вам как Наставник, поскольку у нас нет личного контакта. Я только показываю вам способы и модели действий, которые зачастую нуждаются в уточнении и трансформации с учетом обстоятельств и индивидуальных различий.

## Изучение роли Наставника

### Мотивация

О Чтобы усилить связь между ценностями и поведением на разных этапах, проследите за своими действиями на протяжении одного или двух дней.

О Определите, какой этап доминирует у вас в различных ситуациях.

О Постарайтесь понять, какое влияние оказывают на вас внешние условия или действия других людей на разных этапах.

О Используйте приведенный список, чтобы проследить за поведением окружающих людей.

О Посмотрите, как ваши поступки влияют на мотивацию других людей, проведите эксперименты, используя разные методы, описанные в этой главе.

### Понимание индивидуальных потребностей в развитии

Опробуйте это упражнение на себе, а затем попытайтесь помочь другим людям пройти тот же путь. О Установите свои предпочтения в системе девяти ролей

лидера. О Составьте свой портрет в роли лидера с помощью анкеты, которая дана в приложении к книге.

О Оцените, насколько хорошо сочетается этот портрет с вашими предпочтениями.

163

О Подберите другие методы, которые вы сможете использовать, чтобы на основе ваших ценностей сформировать желаемое поведение.

О На основании всего этого определите основные вопросы -и направления, которые вам необходимо изучить.

### Создание возможностей для обучения

Опробуйте это упражнение на себе, а затем попытайтесь помочь другим людям пройти тот же путь.

О Определите свои предпочтения в отношении фаз и стиля обучения.

О Определите, какие навыки персонала были бы полезны для вашей организации.

О Выберите определенные цели обучения, которые отражают ваши задачи развития.

О Определите содержание обучения — ролевые навыки лидера.

О Используйте цикл обучения, чтобы выстроить план своего развития с учетом потребностей организации и возможностей, предоставляемых каждой фазой цикла.

О Осуществите это на практике.

## Глава 8

# Построение партнерства. Изучение роли Союзника

Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
Системы	Мудрец Разработка стратегии	Пророк Новаторство во имя будущего	Волшебник Гармонизация перемен
Люди	Глобалист Согласование культурных различий	Наставник Мотивация развития	Союзник Построение партнерства
Работа	Властитель Принятие решений	Проводник Достижение целей	Художник Стремление к совершенству
Основание всех ролей Ключевые ценности			

165

## Образ Союзника

Союзник — наилучшее название для этой роли, поскольку Союзник — это человек, который считает своим делом работать [совместно с другими, давая им возможность достигать высшего уровня производительности.

Союзник уверен в способностях и ответственности окружающих, он строит независимые деловые отношения, при которых каждый участник вносит свой вклад в общее дело. Уважая [стремление любого человека сохранять свою независимость, Союзник оставляет пространство для проявлений индивидуальности в виде действий, мыслей и обеспечивает учет личного вклада каждого человека.

Строя взаимоотношения на основе равноправия, Союзник создает атмосферу взаимного доверия и сотрудничества. Командный дух не может быть ограничен рамками рабочей группы, это важная составляющая любого партнерства как внутри, так и за пределами организации. Метод управления конфликтами, который выбирает Союзник, состоит в том, чтобы вести честный диалог, который позволяет держать вопросы под контролем и ликвидировать опасности, которые могут грозить эффективности сотрудничества.

Союзник отличается от тренера. Хороший тренер в первую очередь уделяет внимание выполнению задания, он управляет работой и достижением целей. Тренер ориентирует людей на осуществление некой миссии, преодоление препятствий, проявление гибкости, достижение тех целей, которые являются наиболее важными для успеха организации и реализации общего видения будущего.

Союзник сосредоточен на людях, а не на работе как таковой, он убежден, что надежное партнерство является залогом высоких результатов. В этом смысле роль Союзника похожа на остальные роли, связанные с управлением людьми. В роли Глобалиста руководитель понимает структурные аспекты, которые разделяют людей, устраняет их и объединяет людей, хотя роль эта обращена к людям, он должен остерегаться тшшхом безличного подхода и чрезмерной сосредоточенности на общих культурных проблемах. Роль Наставника, в свою оче-

166

редь, тоже направлена на управление людьми — исследование уникального сочетания их достоинств, способностей, потребностей в развитии. Это самая ориентированная на личность роль, при которой руководитель должен ставить отдельного человека выше организации, хотя Наставник не должен терять из виду и общие потребности всего персонала организации.

Роль Союзника заключается в установлении межличностных отношений на основе взаимного внимания. Как и в случае с двумя другими ролями, общим направлением всех усилий должна быть ситуация в организации, контроль того, насколько люди умеют работать сообща. В меньшей мере Союзник интересуется собственно рабочими целями, тем, что должно быть достигнуто в результате этих коллективных усилий. Как только два или три человека обязаны вместе выполнить какое-то задание — провести короткое совещание, организовать большую встречу, создать группу с коллективной ответственностью — сразу же требуются навыки Союзника.

Очень легко понять, какими качествами и навыками должен обладать руководитель в роли Союзника. Вспомните момент, когда вы описывали свои отношения на работе как идеальные или почти идеальные. Вам не нужно специально задумываться о результатах коллективной деятельности, если группа успешно функционирует. Лучше подумать о том, как именно вы работали сообща —

принимая на себя коллективную ответственность, доверяя друг другу, основываясь на общих ценностях. В любой общей работе необходимо использовать свой опыт в роли Союзника.

## Классификация Уэллса — как определить Союзника

### Естественная среда

Союзника можно обнаружить в кафетерии, с подносом в руках, с прохладительными напитками, вообще в любом месте, где принято встречаться для общения. В его доме всегда шумно и многолюдно, дом, как Ноев ковчег, битком набит живыми существами всякого вида и рода. Обычно Союзника можно наблюдать где-то в центре компании, толпы, стада, орды или стаи.

167

### Склонности

- Наслаждается общением и сотрудничеством, обращается со всеми людьми как с равными.
- Повышает уровень сотрудничества внутри организации и в контактах с внешними группами.
- Поднимает как флаг ценность сотрудничества в официальных рабочих группах, а также в неформальных объединениях.
- Поддерживает независимое деловое партнерство, в рамках которого участники полагаются на способности и чувство ответственности других людей.
- Создает командный дух, доверие, согласие и помогает разрешать конфликты, которые возникают в ходе совместной работы.
- Использует высокий уровень межличностных навыков в большом разнообразии ситуаций.
- Создает высокий уровень вовлеченности в командное дело без ненужной конкуренции с другими командами или рабочими группами.

## Как Союзник помогает организации

Эта роль характеризуется совмещением таких доминант, как повышение производительности труда и человеческий аспект деятельности. Мы можем без труда понять природу этого сочетания, если выясним, что ежедневно больше всего энергии тратится персоналом организации в тщетных попытках справиться со спорами, конфликтами, невниманием к предложениям и мыслям других людей. Виною тому — повсеместно распространенная нехватка навыков межличностного общения.

Помимо работы внутри организации существует еще огромное количество контактов с клиентами, поставщиками, дистрибьюторами, стратегическими партнерами, коллегами из других компаний и прочими лицами, не входящими в число сотрудников вашей организации. Мы постоянно создаем рабочие группы, ставим задачи, образуем комитеты и комиссии, специальные команды для разработки проектов. На протяжении всей этой главы я использую слова *командная работа*, *партнерство* и *сотрудничество* как синонимы, поскольку считаю, что роль

168

169

Союзника состоит прежде всего в ощущении процесса — построении партнерства или улучшении производительности и результативности деловых отношений между людьми. Потребность в этой роли возникает в организации тогда, когда в структуре существуют:

- официальные рабочие группы или команды с относительно фиксированным положением, живущие до тех пор, пока не произойдут очередные перемены внутри организации;
- специальные команды для разработки проектов или решения конкретных задач, живущие до тех пор, пока не будет завершена их особая миссия;
- комитеты, состоящие из представителей различных групп и созданные для формирования определенной политики или прогнозирования развития;
- необходимые устойчивые деловые отношения между различными группами;
- неформальные или нерегулярные ситуации, когда возникает необходимость во взаимопомощи или координации усилий;
- постоянные деловые отношения с поставщиками, потребителями и другими лицами вне организации;
- официальная кооперация между различными организациями — стратегические союзы, совместные акционерные предприятия, виртуальные корпорации.

Руководитель в роли Союзника рассматривает каждую ситуацию сотрудничества как возможность *построения партнерства*. Организации и человеческое сообщество строятся на сходных основаниях: люди должны действовать согласованно, если хотят добиться больших результатов, чем под силу отдельному человеку, действующему независимо от других людей. Мотивирующей силой для любых сообществ может быть потребность в выживании. Перед современными организациями выживание в условиях жесткой рыночной конкуренции ставит задачу приобрести широкий спектр навыков, в сумме превышающих способности и знания отдельного человека. Большинство организаций построены по иерархическому принципу; люди зачастую имеют конкретные, четко очерченные границы обязанностей и свою сферу ответственности. В прошлом боссы руководствовались принципом «разделяй и властвуй», как можно более разграничивая должностные обязанности сотрудников. Принцип командной деятельности является более современным феноменом. Все возрастающее число организаций переходит к модели командной деятельности и таким образом сокращает расходы на производство и повышает производительность труда.

Если не учитывать совещания, которые вы считаете пустой тратой времени, какую часть рабочего дня вы проводите в общении с другими людьми? Какую часть вашей работы вы могли бы сделать, не взаимодействуя с окружающими? Мы проводим значительную часть времени, работая на других, и недостаток навыков сотрудничества является причиной серьезной потери ресурсов времени. Что касается широкого понимания командной деятельности, следует признать, что она предоставляет широчайшие возможности для развития сотрудничества и улучшения производительности. Подумайте о той энергии, которая растрачивается на преодоление межличностных проблем и неэффективное сотрудничество в вашей организации. Если бы вы могли измерить финансовые последствия такой траты времени, результаты поразили бы вас. Мастерство в роли Союзника является важнейшим преимуществом, позволяющим сократить энергозатраты и направить коллективную деятельность людей на улучшение производительности. При большом объеме совместной деятельности сотрудников это является огромным и почти не раскрытым потенциалом эффективности.

Несмотря на очевидность этого потенциала, в каждой организации существует множество случаев сопротивления командной работе. И хотя руководство желает получить преимущества за счет сотрудничества и плодотворного партнерства в нашей организации, похоже, обычно оно не слишком стремится приложить усилия для построения эффективной команды. Многие люди считают работу в команде, вообще деятельность на основе тесного сотрудничества, утомительной, а то и вредной; им кажется, что консенсус требует слишком больших жертв, а совместная работа с другими людьми не вызывает ни

малейшего энтузиазма. Кроме того, сотрудничество представляется какой-то чуждой, «иностранный» идеей, а во многих организациях полагают, что укрепление командного духа приведет к тому, что разовьется сильнейшая конкуренция между отдельными командами и рабочими группами и в результате вспыхнут конфликты между ними.

Роль Союзника является совершенно необходимой, чтобы изменить эти взгляды и создать сильное и устойчивое партнерство, наладить сотрудничество, которые обеспечат высокий уровень эффективности, намного перекрывающий любые возможные негативные последствия командной деятельности. Таким образом, чтобы улучшить производительность, руководитель должен уделить особое внимание тому, как люди работают вместе, и сократить пустое расходование энергии. Я вовсе не являюсь сторонником бесконечных дискуссий о том, как люди себя чувствуют в той или другой рабочей ситуации, я не пытаюсь исследовать малейший нюанс межличностных отношений. Однако коллективная и согласованная работа совершенно необходима, а чтобы организовать ее, вы должны освоить роль Союзника. Парадокс состоит в том, что, когда люди отлично справляются с ролью Союзника, тратится гораздо меньше времени на разговоры о чувствах людей по тому или другому поводу и межличностных отношениях, потому что возникает гораздо меньше проблем и трудностей в общении, возрастает уровень доверия, а конфликты оборачиваются позитивными творческими спорами, способствующими большей продуктивности работы всей группы.

### Предупреждение о чрезмерности усилий

Вы знаете, что перестарались с ролью Союзника, если вы:

- игнорируете индивидуальный вклад и потребности отдельного человека;
- выбираете то видение будущего и те ценности, которые достаточно широки, чтобы с ними могли согласиться все;
- игнорируете или стремитесь ликвидировать различия, чтобы достичь всеобщей гармонии;
- предпочитаете говорить с людьми об их взглядах на дело, а не разделять взгляды;

171

- не видите преимуществ в независимости;
- отвергаете перемены, которые могут осложнить деловые отношения;
- предпочитаете достичь консенсуса, вместо того чтобы прислушаться к индивидуальным точкам зрения;
- уделяете больше внимания тому, как люди работают, чем тому, что они собственно делают;
- устанавливаете стандарты работы так, чтобы каждый человек мог чувствовать себя участником общего дела

### Как Союзники руководствуются ценностями

Общие ценности являются важным механизмом, благодаря которому различные усилия, направленные на построение сотрудничества, становятся более эффективными, продуктивными и стабильными. Ценности не представляют собой предмет дискуссий в ходе каждого разговора между людьми, но группы, которые в течение некоторого времени работают совместно, должны провести обсуждение базовых ценностей. Знание личных ценностей каждого участника коллективной деятельности приводит к большему доверию и взаимопониманию. Создание коллективной системы ценностей обеспечивает фундамент для общей работы. Несогласованность ключевых ценностей становится для группы причиной потери энергии межличностного общения и коллективной работы. Конфликты, недоверие, нежелание слушать друг друга, равно как и многие другие негативные стороны отношений, могут обескровить группу, лишит ее способности добиваться результатов. Истинной причиной столь тяжелого положения можно считать отсутствие лидера, способного выступить в роли Союзника. Группа, возглавляемая руководителем в роли Союзника, будет опираться на ясные и определенные ключевые ценности, а потому сумеет преодолеть несогласия, столкновения различных точек зрения, сделает верный выбор из вариантов решения проблемы, а все потому, что в ней ведется позитивный и конструктивный диалог, а не бессмысленный и ожесточенный спор глухих. Повышение производительности возникает лишь через уважение к различиям, через принятие чужой точки зрения

172

### Приобретение навыков Союзника

Три основных навыка Союзника, о которых пойдет далее речь в этой главе, следующие:

- *преодоление барьеров на пути к командной работе* — борьба с индивидуальными заблуждениями, которые делают командную работу тяжелой обязанностью для людей;
- *построение доверительных отношений* — конструирование условий, которые будут способствовать долгосрочному и крепкому взаимному доверию людей, без которого сотрудничество невозможно;
- *превращение конфликта в двигатель прогресса* — распознавание конфликтов на начальном уровне, восприятие их как естественного и даже позитивного явления, превращение их в творческую конфронтацию, которая может принести пользу за счет сопоставления разницы мнений.

### Преодоление барьеров на пути к командной работе

Несмотря на все очевидные преимущества партнерских отношений в работе и то, сколько энергии тратится напрасно при слабо развитых межличностных отношениях, в наше время по-прежнему остается немало барьеров на пути к командной деятельности. Мне приходилось работать с большими группами людей в качестве Союзника, я просил их разделиться на две группы: коллективистов и одиночников. Нам важно было разобраться, насколько важно для одиночников сохранять личную независимость, поэтому в этой группе все работали совершенно изолированно и выполняли только свои прямые обязанности.

Обычно в любом коллективе деление на эти две группы составляет примерно пятьдесят на пятьдесят — значительное число людей не любит командную работу и старается избегать ее, как только возможно.

Однако назначение роли Союзника не в ущемлении свободы людей во имя выгоды группы, не в подавлении индивидуальной ответственности, творческой энергии, предпринимательского духа и лидерских склонностей, не в замораживании

173

всех видов деятельности во имя консенсуса, не в том, чтобы навязать всем единое расписание и бесконечные совещания. Некоторые из этих ложных представлений создают серьезные барьеры, в которых нет ни малейшего смысла и которые являются крайне непродуктивными. Важнейшее качество Союзника — умение преодолеть эти барьеры, которые появились как результат негативного опыта, недостатка опыта или неверных образов и представлений.

### Негативный опыт

Многие люди знают, что:

Q отношения в команде могут становиться объектом чрезмерного внимания, в результате чего люди становятся больше преданы команде, чем организации в целом;

- во имя командного согласия, всеобщего консенсуса порой отдельным людям приходится отказываться от своих особенностей, личных взглядов как на словах, так и на деле;
- при коллективной ответственности никто не ощущает своего личного вклада и личной ответственности за решения команды,
- стремление к сотрудничеству и консенсусу требует соучастия всех, так что команда постепенно тонет в бесконечных совещаниях, растрачивая время на процесс коллективного принятия решений и теряя эффективность.

### Недостаток опыта

Руководители, которым поручают возглавить команды, зачастую обладают недостатком опыта, а потому им трудно добиться эффективности работы. Когда они говорят «Моя команда», они обычно подразумевают под этим пределы своей ответственности и людей, которые им напрямую подчинены, а вовсе не свое личное участие в коллективной деятельности. Существует много опубликованных исследований, посвященных работе успешных команд, но очень редко анализируется роль руководителя в этом процессе, не приводится описание его функций, вертикального строения иерархии.

Большинство менеджеров и руководителей обладают хоть каким-то опытом решения коллективных задач и работы

174

в группе. Это может помочь в организации настоящей командной работы, но они обычно не понимают, что существует потребность в команде, потому что уверены:

- зачастую команды создаются на слишком короткий срок;
- нередко руководство командой является лишь одной из многочисленных обязанностей руководителя, равно как и многих других ее участников;
- сотрудники часто принимают участие в краткосрочных рабочих группах, чтобы сделать карьеру, быстрее получить повышение;
- во время коллективной работы над задачей сотрудники больше связаны с их основной группой или отделом, а не с этим временным объединением;
- сотрудники ощущают, что в их списке обязанностей слишком много дел на ближайшее время, они испытывают давление, а потому любое совещание воспринимают болезненно как потерю драгоценного времени, которое можно было бы посвятить решению индивидуальных срочных задач.

### Традиционные образы

В мировоззрении американцев доминируют понятия свободы личности и персонального успеха. Американские медиа прославляют изобретателей, предпринимателей, харизматических лидеров. Есть шутка, что верблюд — это лошадь, усовершенствованная в ходе работы специального комитета. Для многих участие в команде означает меньшее внимание к личности. Американский национальный герой — это изгой-одиночка, добивающийся успеха, несмотря на все препятствия и трудности. Например, мы представляем собственную историю как деятельность авантюристов-одиночек, которые поселились на неосвоенных территориях и покорили дикие земли; мы забываем, что реальное освоение Дикого Запада началось, когда туда пришла железная дорога, а в ее вагонах прибыли мужчины, женщины и дети, целые семьи. Отцы-основатели действовали сообща, выживали в коллективе, семьи помогали друг другу, когда это было необходимо для решения тех или иных задач. Наше дуалистическое мышление подсказывает нам, что выбор стоит между яркой, неповторимой личностью и безликим

175

коллективом команды. Мы не допускаем мысли о том, что эти образы можно связать. Если личность добивается успеха, мы приходим к выводу, что командная работа — всего лишь неизбежное зло, с которым приходится мириться под давлением обстоятельств. Такой образ мыслей приводит нас к страху потерять свободу личности при работе в команде.

### Создание новых образов

Наш подход заключается в преодолении такой одномерности сознания, когда ситуация представляется в виде простого выбора между личностью и командой. Потребности организации состоят в том, чтобы успешно конкурировать с другими фирмами в борьбе за потребителей. Внутри организации мы тоже видим конкуренцию — в борьбе за лучшие рабочие места. Сотрудничество является антитезой к традиционному пониманию конкуренции — когда считалось необходимым использовать слабые места соперника. Но в новом типе конкуренции личность получает возможность развивать свои способности и приобретать навыки, вместо того чтобы атаковать противника.

Каждый вид деятельности или организация создают образы того, как следует идти к успеху. Нам нужны оба типа образов: с одной стороны — индивидуальные усилия, личная инициатива и персональные достижения; с другой стороны — сотрудничество, совместные усилия коллектива, основанные на командном духе и стабильных, позитивных взаимоотношениях.

Создавать образы эффективного делового партнерства можно с помощью убеждения сотрудников в том, что:

- партнерство обеспечивает новые ценные возможности для каждого участника расширить свое влияние, развить способности и таланты;
- разрешение конфликтов укрепляет команду и создает атмосферу доверия, что ведет к формированию крепких отношений и командного духа, а в итоге — к повышению качества индивидуальных и коллективных действий;
- командная работа, в которой активно участвуют все члены команды, порождает зависть среди тех, кто не состоит в партнерских отношениях. Повышения производительности не произойдет, если люди будут пытаться действовать

176

независимо друг от друга и жестко разграничивать свои обязанности.

Мы обнаружим, что партнерство приносит нам освобождение, что оно скорее увеличивает, чем уменьшает степень нашей свободы, открывает более широкие возможности выполнения по-настоящему значимой работы, чем мы могли бы добиться самостоятельно.

### Построение доверительных отношений

Доверие — это уверенность в том, что люди могут полагаться друг на друга. Может показаться, что доверие и соглашение о взаимных обязательствах являются необходимыми условиями лишь для долгосрочных отношений. При краткосрочных рабочих заданиях люди склонны чувствовать незаинтересованность в установлении отношений, они защищаются от прессинга рабочих обязанностей, поэтому им удается обойтись без особого доверия и даже без серьезных взаимных обязательств. Люди также склонны думать, что доверие возникает лишь в том случае, когда знакомство продолжается достаточно долго, что необходимо время для понимания чужих ценностей и поведения других людей.



Руководители не могут приказывать людям принять на себя взаимные обязательства или питать к кому-то доверие. Награды и наказания здесь не помогут. Во власти руководителя заставить людей работать вместе, но невозможно таким образом сформировать партнерство. Истинное партнерство является результатом свободы воли каждого участника. Непартнеры могут совместно выполнить задание, причем даже вполне качественно, но они не смогут развивать способности, которые обеспечивают стабильные и долгосрочные деловые отношения, строящиеся исключительно на партнерстве и эффективном сотрудничестве. Не существует единственного универсального метода для построения доверительных отношений. Это не просто работа в одном подразделении или группе в течение некоторого времени, где все хорошо знают друг друга. Доверие не возникает, когда потенциальные партнеры встают перед сложной пробле-

177

мой и необходима взаимная поддержка исключительно для преодоления одного экстремального момента. Но оно складывается из установок каждого партнера, их искреннего желания идти навстречу друг другу.

Руководитель может поддержать создание доверительных отношений, действуя на основе абсолютного доверия по отношению к каждому своему сотруднику. Так происходит, когда каждый человек ощущает, что руководитель доверяет ему, несмотря на его ошибки и упущения, что руководитель поддерживает его лично, когда это требуется, даже в тот момент, когда критикует результаты его деятельности и предъявляет высокие требования. Доверия не будет, если отношения строятся на категоричных и безапелляционных заявлениях.

В роли Союзника руководитель должен строить доверительные отношения на основе абсолютной честности. Говорите людям, что вы думаете, делитесь с ними информацией, которой вы располагаете и которую они хотят знать, объясняйте им ситуацию, когда вы не можете поделиться информацией, и указывайте почему, задавайте и выслушивайте любые вопросы, даже трудные, давайте ясные и определенные ответы, сообщайте о своих планах на будущее. Нет никаких упражнений-тренингов по созданию атмосферы доверия — специальных стендов, тренировочных комплексов и тайных приемов. Все зависит от вашей готовности действовать на основе доверия.

Используйте следующие рассуждения о разных типах доверия для того, чтобы честно определить свою позицию в деловом партнерстве. После того как вы проясните свои собственные мотивы, вы сможете использовать уровни доверия, чтобы определить состояние группы. Ваша единственная надежда на изменение уровня доверия в группе состоит в том, чтобы изменить собственный уровень доверия. Каждый аспект вашего поведения должен быть последовательным, с точки зрения уровня доверия, который вы выбираете.

Существует четыре следующих уровня доверия:

- договорное доверие* — вы доверяете только тому, что люди утверждают в официальных документах и соглашениях;
- условное доверие* — люди заслуживают доверия, если они подтверждают это своим поведением;

178

- товарищеское доверие* — вера в людей не может мгновенно рухнуть из-за случайной ошибки, неудачного высказывания или единичного проступка;

- безусловное доверие* — безоговорочная вера, выраженная в системе ценностей, намерениях, действиях и отношении к окружающим.

### Договорное доверие

Этот уровень доверия существует во взаимоотношениях, которые являются наиболее отстраненными и формальными; в таком случае людям необходимо официальное подтверждение высказываний и обещаний. Когда существует только договорное доверие, присутствует момент глубинного недоверия друг к другу — люди не доверяют ценностям и мотивам других людей, уверены, что другие руководствуются исключительно своими интересами и целями. Этот уровень называется *договорным доверием*, поскольку он основан на ведении переговоров и заключении соглашения, каждый участник переговоров подразумевает, что другому можно доверять в определенных пределах, что партнер будет уважать достигнутое соглашение; доверие существует в тех пределах, о которых стороны договорились. Группа на таком уровне доверия в действительности не является партнерской. Судя по всему, каждый ее участник думает в первую очередь о самозащите и соблюдении собственных интересов. Здесь нет единства духа. Чтобы процесс работы шел успешно на этом уровне доверия, у каждого участника группы должно быть свое задание, он должен отвечать за определенную часть общего результата, понимать, каким образом и в какой мере он отвечает за успех всей группы. Необходимо сформировать соглашение, которое будет учитывать место каждого участника в деловом партнерстве/Если вы не хотите заключать официальные соглашения о должностных обязанностях каждого сотрудника, вы не находитесь на уровне договорного доверия и не сможете вывести группу на этот базовый уровень взаимного доверия.

### Условное доверие

Такое доверие существует, когда люди сомневаются в других людях, но удерживаются от вынесения окончательного суж-

179

дения, пока не присмотрятся к их поведению. Они придерживаются установки «поживем — увидим», и каждый обладает своими собственными ожиданиями и представлениями относительно других участников группы. Это доверие является условным, поскольку, если ожидания не оправдаются, доверие исчезнет. Это уровень более высокий, чем договорное доверие, так как существует искренняя установка на добрую волю и желание доверять, которые сочетаются с некоторыми опасениями и осторожностью. Люди не чувствуют себя противниками, они верят, что в целом у них есть общие интересы. Они действительно хотят дать друг другу шанс: они верят, что другие участники группы действуют из добрых побуждений в работе и взаимоотношениях.

Когда ожидания не оправдываются, доверие начинает разрушаться. Можно сказать, что доверие на этом уровне весьма хрупкое. Пока дела идут хорошо, проблем не возникает. Люди прекрасно находят общий язык, но они не знают, зависит это от способностей команды или от стечения обстоятельств. Давление обстоятельств, нехватка времени, неожиданные затруднения, изменение условий разрушают хрупкий мир и приводят к крушению доверия.

Один из способов построения этого уровня доверия заключается в том, чтобы помочь каждому человеку реализовать свои желания. Формирование общих ценностей, видения будущего, целей и средств их достижения командой тоже может помочь. Единство всех участников группы в понимании целей, задач и путей их решения помогают избавиться от страха перед непредвиденными негативными обстоятельствами.

### Товарищеское доверие

Этот уровень доверия представляет собой более высокую ступень доверия. Сотрудники доверяют партнерам, но если доверие и не всегда оправдывается, они не торопятся разочароваться в коллеге, а лишь приходят к мысли, что возникла временная нестыковка,

сбой в общении. Когда партнерство строится на этом уровне доверия, каждый его участник активно ищет пути к более глубокому пониманию других людей и приемлет чужое мнение.

180

При условном доверии существует принцип «баш на баш»: если вы делаете то, что мы ожидаем, тогда мы продолжаем доверять вам. При товарищеском доверии все обстоит не так буквально. Люди проявляют доверие не потому, что рассчитывают получить нечто взамен. Они просто убеждены, что окружающие действуют, исходя из правильных и позитивных намерений, учитывают интересы партнерства. Они понимают, что все люди совершают ошибки, могут нечаянно что-то испортить, пойти на попятный, порой поставить свои интересы выше коллективных. Доверие не рухнет в ответ на проявление человеческих слабостей. Люди в партнерских отношениях стремятся защитить друг друга, когда обнаруживаются чьи-то слабые стороны, они доверяют друг другу и потому помогают преодолевать слабости и развивать способности.

Серьезные проблемы, перед лицом которых может оказаться команда, часто только подталкивают ее участников к максимальному использованию своего потенциала. В такие моменты напряжение нарастает и может проявиться вполне естественная тяга людей искать виноватого. Но если люди чувствуют, что их оценивают, они ощущают потерю доверия. В напряженной ситуации устоять может только сильное и стабильное партнерство. Если желание кооперировать свои действия и оставаться вместе достаточно устойчиво, группа может восстановить уровень доверия, просто собравшись вместе и обсудив возникшие проблемы.

Построение товарищеского доверия требует высокого уровня отношений в целом. Люди при таком стиле общения создают общие ценности, видение будущего, цели и миссии, которые не только соотносятся с выполняемой ими работой, но и соответствуют уровню партнерства. Участники такой группы склонны обсуждать и личные ценности, видения будущего, миссии и цели.

### Безусловное доверие

Этот уровень доверия существует, когда люди полностью полагаются на слово другого человека, не сомневаясь ни на минуту. Это доверие, которое не могут поколебать никакие человеческие слабости. Оно возникает между взрослыми людьми,

181

готовыми отвечать за свои поступки и свое отношение, что и создает фундамент абсолютного доверия.

Подобное доверие может показаться идеалистичным или невозможным в организации, но это не так. Подумайте об уровне доверия как о серьезной цели, достичь которой непросто, но возможно. Если по вине партнера происходят какие-то нежелательные события, люди, безусловно доверяющие друг другу, верят, что партнер найдет способ исправить ситуацию. Например, предположим, что в ходе выполнения коллективного задания установился этот уровень доверия. Если кто-то не справился со своей частью работы и поставил другого человека в затруднительное положение, пострадавший убежден, что ошибка была совершена ненамеренно и вскоре все будет исправлено. Окружающие верят, что человек осознает свою ошибку и хочет ее исправить, понимает свои слабости, может обратиться за помощью, если она будет действительно нужна. Люди доверяют друг другу в том, что касается сознательного принятия решений, ответственности за свои действия, желания сделать все хорошо и преодолеть проблемы, добиться повышения производительности труда.

Безусловное доверие выражается и в том, что люди не склонны подозревать в других негативные мотивы и намерения. Они принимают проблемы как нечто объективное, как результат ситуации, которая превысила возможности конкретного человека, они убеждены, что все их партнеры исходят из общих интересов и пользы дела. Все участники группы готовы принять помощь друг от друга. Если кто-то оспаривает решения другого человека, значит, он хочет помочь тому развиваться и достигать успеха.

Способы, позволяющие подняться на такой уровень доверия, являются одновременно и индивидуальными, и коллективными.

Безусловное доверие — это состояние каждого человека, когда он не зависит от того, насколько доверяют ему другие люди. При таких взаимоотношениях партнеры не являются ни чересчур идеалистичными, ни наивными; они понимают, что бывают ситуации, когда люди предают и злоупотребляют их доверием, но готовы дать другим время и возможность исправить ситуацию. Они скорее готовы пойти на риск, чем

182

ком большого безусловного доверия и связанных с этим проблем, чем испортить ситуацию недоверием.

### Преобразование конфликта в двигатель прогресса

Конфликты между людьми неизбежны. Обычные человеческие слабости — банальные предубеждения, непонимание, недостатки общения, страхи, поспешные суждения и оценки, неспособность воспринимать другую точку зрения, негибкость, стремление победить любой ценой; потребность всегда чувствовать себя правым, — все это становится источниками конфликтов. Даже если мы справимся с этими проблемами, мы все равно будем время от времени оказываться в конфликтных ситуациях. Неизбежно столкновение различных мнений, идей, интерпретаций событий. Конфликты могут возникать на любом уровне доверия.

Команды теряют часть своей эффективности, когда избегают конфликтов. Если все вокруг думает одинаково, имеют одни и те же идеи, зачем устраивать совещания? Продуктивные конфликты могут вести к совершенно неожиданным и принципиально новым решениям, гораздо более полезным, чем те, которые могла бы найти группа убежденных конформистов.

Разрешение конфликта особенно важно, когда люди работают в сотрудничестве друг с другом. Для этого следует поднимать уровень доверия. Если люди принимают существование индивидуальных различий, они начинают больше доверять друг другу.

На всех уровнях разрешения конфликтов должна существовать базовая установка, которая заключается в том, что все участники команды действуют, исходя из добрых намерений. Если будет выбрана установка на то, чтобы победить любой ценой, достижение согласия и разрешение проблемы станет весьма затруднительным. Ваш способ разрешения конфликтов может оказать огромное воздействие на остальных членов команды, поскольку он определяет уровень доверия к сотрудникам и мастерство в роли Союзника. Применяйте свои способности в четырех основных видах разрешения конфликтов:

183

- *арбитраж* — использование третьей стороны для помощи в разрешении конфликта;
- *посредничество* — использование третьей стороны как советника по разрешению конфликта и согласованию интересов конфликтующих сторон;
- *компромисс* — стороны конфликта проводят собственные переговоры, чтобы установить, на каких условиях может быть разрешен конфликт;
- *диалог* — стороны конфликта проводят обсуждение проблемы, пока не сумеют полностью понять друг друга и найти общее решение.

### Арбитраж

Люди, вовлеченные в конфликт, могут оказаться не способны услышать друг друга и достичь соглашения. В таком случае они обращаются к кому-то третьему, чтобы этот человек принял решение. Это крайне трудная ситуация для руководителя, выступающего в роли Союзника. Люди ставят себя в зависимость от его способностей. Многие руководители любят принимать самостоятельное решение, когда слышат о возникшей проблеме, а если люди обращаются к ним за советом, охотно дают его — но дело в том, что нужно найти такое решение, которое действительно снимет конфликт. Зачастую решения оказываются скоропалительными, на них не затрачивается особых усилий, равно как не выявляется и истинная причина конфликта. Если причина остается, она через некоторое время проявится в иных формах. Конкретный конфликт разрешен, но причина продолжает порождать бесконечную череду новых конфликтов.

### Посредничество

Роль Союзника — помогать людям в разрешении конфликтов путем достижения понимания и, если это возможно, принятия точек зрения противоположной стороны. Процесс посредничества очень полезен для снятия конфликта на глубинном уровне, поскольку с помощью третьего лица стороны приходят к некоему общему решению. Люди нуждаются в посреднике, когда их предыдущие попытки договориться напрямую провалились,

184

а конфликт продолжает разрастаться. Здесь открывается возможность для Союзника разрешить одновременный конкретный конфликт и устранить его глубинную причину, чтобы уменьшить вероятность возникновения конфликтов в будущем.

### Компромисс

Всегда существуют очевидные возможности для компромисса и в случаях арбитража и посредничества, но само слово *компромисс* в данном контексте означает такие обстоятельства, когда конфликтующие стороны сами разрабатывают приемлемое для них решение. Компромисс обычно предполагает, что две стороны приходят к соглашению, но обе в чем-то уступают, т. е. остаются не полностью удовлетворенными. Для разрешения конфликта каждый его участник жертвует чем-то, во всяком случае именно так обе стороны воспринимают ситуацию. Компромисс невозможен, если одна из сторон обладает большей властью и принуждает к уступкам другую сторону — такой тип дисбаланса не является компромиссом.

В дополнение к процессу переговоров можно назвать еще один способ достижения компромисса: когда взывают к высшим ценностям. Обе стороны находят общие основания в тех ценностях, которые они разделяют. Они могут обратиться к ключевым ценностям организации или группы, вернуться к цели, миссии, видению будущего, общим принципам поведения или найти нечто важное для себя лично, группы или организации в целом, ради чего стоит идти на жертвы. Такой подход создает ситуацию «победитель — победитель»: обе стороны чувствуют, что выиграли от компромисса.

С другой стороны, разрешение конфликта может потребовать апелляции к третьей стороне, которая поможет выстроить компромисс. Возможно, компромиссное решение будет не таким удобным, как изначальная позиция каждой стороны, но в таком случае обе они могут в дальнейшем действовать сообща.

### Диалог

Диалог — это открытая, честная и искренняя дискуссия, обсуждение идей и позиций во имя достижения взаимопонима-

185

ния и гармонии. В данном подходе у сторон нет намерения прийти к компромиссу, равно как ни одна из сторон не добивается уступок от противной стороны. Это предполагает существование совершенно иной атмосферы в группе. Руководитель, выступающий в роли Союзника, активно участвует в диалоге, но не выдает готовых решений, он всего лишь направляет течение диалога или просто остается в роли наблюдателя.

Такая форма разрешения конфликта может быть использована только на высшем уровне доверия, причем в итоге доверие только укрепляется. В условиях диалога люди знают, что существует несогласие, но они не позволяют этому несогласию влиять на основы их взаимоотношений. Они исходят из того, что в самой основе отношений лежит мощное объединяющее начало, а у каждого участника есть свои добрые намерения. Они стремятся избежать компромисса, цель которого состоит в том, что только потушить конфликт.

В диалоге обе стороны активно ищут решение проблемы, которое может оказаться равным одному из высказанных мнений или совершенно неожиданным для всех. Диалог — это не спор; каждый человек может быть привержен своей идее, но он не пытается воспользоваться навыками спорщика, чтобы обойти и победить собеседника или разбить вдребезги его аргументы. Стороны не пытаются найти друг у друга слабости или выискать уязвимые места в чужой идее. Они прилагают усилия, чтобы найти оптимальное решение, и потому ищут смысл и достоинства в любом предложении. Они знают, что у каждого мнения есть свои основания и причины, а потому честно пытаются понять чужую точку зрения, любое высказанное мнение. В истинном диалоге каждый из участников в большей мере готов признать слабости своей идеи, чем пытается найти недостатки чужой аргументации.

### Изучение роли Союзника

#### Преодоление барьеров на пути к командной работе

О Попытайтесь определить барьеры на пути к организации командной работы, с которыми вы лично сталкивались и которые вы замечали в своей организации.

186

О Выявите образы, которые могут поддерживать и на самом деле поддерживают сотрудничество в вашей организации.

О Определите общие интересы, которые могут усилить желание ваших сотрудников работать сообща.

О Выясните природу соглашений, которые необходимы для большего успеха сотрудничества.

О Сформулируйте, каким образом вы можете максимально согласовать индивидуальные потребности, обязанности и способности с коллективной деятельностью.

#### Построение доверительных отношений

О Для своей команды или рабочей группы определите уровень доверия.

О Выясните, какие условия привели вашу команду на этот уровень.

О Определите свое собственное состояние — существование или отсутствие страхов, оценочных суждений, терпения, толерантности, способностей, — которое приводит вас к нынешнему уровню доверия.

О Согласуйте свой уровень доверия с принятым у вас в группе.

О Определите, что вы могли бы сделать в качестве Союзника, чтобы перейти на более высокий уровень доверия.

## Превращение конфликта в двигатель прогресса

О Подумайте о различных конфликтах, в которые вы были вовлечены.

О Вспомните, какова была в этих конфликтах позиция противоположной стороны и что побуждало вашего противника настаивать на данной точке зрения, а также какой метод разрешения конфликта вы избрали.

О Определите, каков был ваш уровень доверия, который привел вас к выбору именно такого, а не другого метода разрешения конфликта.

О Выясните, чему вам надо научиться в дальнейшем, чтобы развить навыки Союзника, так чтобы вашим основным методом разрешения конфликта стал диалог.

## Принятие решения. Изучение роли Властителя

Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
Системы	Мудрец Разработка стратегии	Пророк Новаторство во имя будущего	Волшебник Гармонизация перемен
Люди	Глобалист Согласование культурных различий	Наставник Мотивация развития	Союзник Построение партнерства
Работа	<b>Властитель</b> Принятие решений	Проводник Достижение целей	Художник Стремление к совершенству
Основание всех ролей Ключевые черты			

188

### Образ Властителя

Роль *Властителя* — это самый лучший выбор для человека, который умеет принимать решения, брать на себя ответственность за их последствия и вдохновлять других на свершения. Когда возникает кризис или открываются новые возможности, наиболее распространенным решением бывает: «Давайте создадим комитет (команду, рабочую группу) для изучения ситуации и выработки стратегии». Это вполне рациональный подход и хорошее прикрытие для нерешительности. В роли Властителя руководитель должен спросить себя: «На основании того, что мне известно сейчас, что мне следует делать? Каковы будут последствия ситуации, если решение не будет принято прямо сейчас? Что я надеюсь узнать за время отсрочки, и как, с моей точки зрения, это повлияет на принятие решения?» Руководитель использует ясную и доступную методику принятия решений, анализирует, какие дальнейшие исследования проблемы помогут в выборе верного решения, и определяет оптимальное время для практических шагов.

Будущее всегда остается неопределенным и таит в себе угрозу, никакое количество исследований не может обеспечить стопроцентную определенность и предсказуемость. А жизнь наполнена неожиданностями, когда необходимо принимать решения. Вы приходите в ресторан, и вам нужно сделать выбор, причем предпочтение, отданное одному блюду, предполагает отказ от другого, а как вы можете знать, что делаете правильный выбор, не имея информации о вкусе каждого блюда? Вы останавливаетесь у люка самолета перед своим первым прыжком с парашютом. Если вы примете решение не прыгать, что подумают о вас люди? Если вы прыгнете и вам это не понравится, вы не сможете вернуться назад в самолет.

Возможно, вас учили действовать рационально и логично. Но если вы откладываете принятие решения, оттого ли, что вам нужна дополнительная информация, или вам нужно тщательно взвесить все факты, или убедиться в том, что вы провели точный анализ всех «за» и «против», скорее всего, вы сторонник консервативного подхода к решению, основанного на изучении всех условий.

Осторожнее, не спеши, — вот его главная

189

суть. Вы уверены, что правильный анализ приведет к разумному решению. Возможно, вы получили экономическое образование. К несчастью, вы используете только аналитическое полушарие своего мозга — а возможности интуиции вообще не учитываются при таком процессе принятия решений.

Вы можете ощущать, что принятие решений для вас не проблема. Вы пользуетесь «внутренним чутьем» или интуицией, реагируете спонтанно. Вы предпочитаете действовать, а не рассуждать, и убеждены, что в любой ситуации лучше сделать что-то, чем топтаться на месте в сомнениях, т. е. тратить слишком много времени на дискуссии и размышления; вы нетерпеливы по отношению к тем, кто медлит, потому что знаете, как отсрочка может привести к тому, что будут упущены ценные возможности. Вы с готовностью идете на риск, можете отправиться в путь, почти не обладая информацией, вы уверены: кто колеблется, тот проиграл. Вы придерживаетесь свободного, агрессивного подхода к принятию решений. Возможно, вы получили экономическое образование, но там не удалось развить ваши основные навыки. Для вас аналитический подход не характерен, ведь «только время имеет значение».

В случае когда надо принять значительное решение, существует обычно как минимум два варианта действий. Руководитель-Властитель должен принимать решения, избегая искусственного затягивания дела. Он должен найти разумное соотношение между рассудительностью и интуицией. Решительность возникает из готовности пойти навстречу неопределенности, придерживаться выбранного пути и не сожалеть о возможностях, которые были связаны с отвергнутыми вариантами. Властитель никогда не прячется за политику компании или коллективное мнение, чтобы избежать личной ответственности, он занимает четкую позицию. Его власть основывается на решительности и непоколебимой готовности принять все последствия своего выбора.

Чтобы вдохновить других людей на принятие решений, Властитель помогает им осознать необходимость действий и делегирует им достаточную власть для принятия определенных решений без дополнительных согласований с начальством. Если у вас нет заинтересованности в решении, вас ничто

190

не сможет вдохновить на его принятие, а осознание ситуации без права принимать решения — это просто обман. Более того, принимать решения без готовности взять на себя и ответственность за их последствия, — это просто трусость.

**Классификация Уэллса — как определить Властителя** Естественная среда

Властителя часто можно встретить на перекрестках. Жилище его заставлено различными измерительными приборами. Обычно он скитается из страны анализа в страну интуиции и обратно. Склонности

- Приветствует осведомленность в обстоятельствах и умение сформулировать несколько вариантов действий, даже в ситуации повышенного риска.
- Использует власть для принятия решений.
- Вдохновляет других на принятие решений, расширяя их права и полномочия.
- Создает порядок, выбирая определенный курс действий в ответ на давление обстоятельств.
- Устанавливает равновесие между давлением текущих обстоятельств и долгосрочными интересами компании.
- Минимизирует отсрочку в принятии решений и временной разрыв между решением и его осуществлением.
- Осознает широкий спектр возможных последствий любого решения, включая и неожиданные и нежелательные.
- Идет навстречу неопределенности и никогда не принимает это как оправдание для проволочек и затягивания дела.
- Полагается на новаторское мышление, с тем чтобы творчески решить проблему.
- Занимает определенную позицию и умеет настоять на своем решении, когда это необходимо.
- Принимает на себя ответственность за трудные и/или непопулярные решения.
- При решении проблем действует быстро и четко.
- Несет ответственность за свои личные решения, а также и за коллективные.

191

## Как Властитель помогает организации

Эта роль представляет собой совмещение таких доминант, как создание порядка и работа. Различные события могут дестабилизировать рабочую ситуацию, некоторые из них предсказуемы, а другие происходят совершенно неожиданно. Реакция на события часто создает беспорядок. Кроме того, существует потенциальная опасность разрушений и хаоса, если вся власть и право принимать решения оказываются в руках нескольких людей. Когда требуется пройти и несколько иерархических уровней, чтобы одобрить определенный порядок действий, мы получаем бюрократическую машину, которая никогда не может гарантировать наличие истинного порядка. Такие системы предоставляют людям слишком много возможностей спрятаться и избежать любых решений, переложить ответственность на чужие плечи. В роли Властителя руководитель *принимает решения*, чтобы создать порядок на основе децентрализации.

Говорят, что именно за умение принимать решения руководитель и получает деньги. Большая часть работы и ответственности руководителя состоит в подготовке решений или воплощении в жизнь решений ранее принятых. Решение выводит вас на путь, позволяя сдвинуться с перекрестка или развилки дорог и пойти по одной из них, но как только вы пошли по этому пути, вы снова и снова оказываетесь на перекрестках, и каждый раз необходимо принять решение. Поддерживать непрерывную деятельность организации, создавая равновесие и синхронизируя систему, значит наладить связь и между отдельными решениями, согласовать их. Решение — это инвестиция в будущее организации, и мы никогда по-настоящему не знаем, что принесет нам это будущее; вот почему все решения в организациях комплексные, что показано в табл. 10.

Как вы можете видеть, существует целый ряд сложных характеристик для оценки решения. И это едва ли можно назвать неожиданным: руководитель компании — не пилот боевого реактивного самолета, он не должен принимать решение за доли секунды; у него есть время подумать. И тем не менее существует критическая точка, после которой все подготовительные работы должны быть завершены и выбрано единственное

192

193

решение. Решение — это особый момент времени, в который отдельный человек или команда выбирает определенный образ действий, путь, который ведет в будущее по направлению к прогнозируемым и желаемым результатам.

*Таблица 10*

### **Характеристики решений, принимаемых в организации**

Выбор между несколькими привлекательными вариантами, каждый из которых может иметь значимые последствия

Выбор между вариантами, каждый из которых может оказать сильное воздействие на организацию или различные группы людей

Комплекс преимуществ и недостатков

Неполнота информации

Необратимость избранного пути

Потеря других возможностей

Разные уровни риска

### Личная реакция на неопределенность

Потребность в хорошо структурированном аналитическом мышлении

Потребность в свободном потоке интуитивного мышления Сеть организационных решений, которые оказывают друг на друга взаимное влияние, а также воздействуют на успех и состояние всей системы в целом

Направление людей и организации в сторону желаемого, но неопределенного будущего

## Как Властители руководствуются ценностями

Принятие решения — всегда непростая задача, особенно если варианты достаточно сложны и неоднозначны и могут иметь множественные последствия, как позитивные, так и негативные. Решение важно, когда оно имеет долгосрочные последствия, оказывающие большое влияние на организацию или ее сотрудников, а может быть, и на то, и на другое. Ключевые ценности являются инструментом, который облегчает выбор. Принятое решение должно соответствовать ключевым ценностям, на это и надо ориентироваться, выбирая между несколькими альтернативами.

Мы часто думаем, что внимание к ключевым ценностям может эффективно управлять нашим выбором. Мы ожидаем от Властителя силы, готовности сохранять ключевые ценности и не идти на такой компромисс, который будет связан с отказом от каких-то из них. Совершенно очевидно, что существуют и такие решения, которые не имеют никакого отношения к ключевым ценностям. Вероятно, самые трудные решения — это те, при которых два варианта представляют две различные, но одинаково важные ключевые ценности. Здесь нет простого, полностью удовлетворительного решения. В главе 2 мы говорили об основаниях для принятия решений, когда речь шла об управлении конфликтом ключевых ценностей отдельного человека. Властитель оказывается в подобной ситуации.

Ключевые ценности придают значимость событиям. Принятие решений — это принципиально важный процесс, это момент выбора, каким ключевым ценностям мы будем следовать; таким образом, ценности и здесь являются ядром принятия решений. Однако под давлением обстоятельств, принимая одно решение, мы упускаем некоторые в той или иной мере значимые возможности.

Ключевые ценности придают нам силу духа, ощущение значительности нашей жизни, помогают принимать решения. Без ключевых ценностей люди превратились бы в роботов и действовали бы чисто механически. Они бы оправдывали свои поступки исключительно рациональными соображениями, например в рамках организации осталась бы единственная цель, определяющая все решения, — получение прибыли. Для всех организаций прибыль является одним из существенных приоритетов, влияющих на принятие решений, однако плохо будет тем сотрудникам, в организации которых он станет базовым.

Если бы у людей не было ключевых ценностей, они потеряли бы готовность рисковать ради достижения неких высоких

194

целей, стали бы перекладывать принятие решений на чужие плечи, поручать их тому, кто заинтересован в результате. Если же организация не имеет определенных ключевых ценностей, процесс принятия решений в ней будет идти вяло. В долгосрочной перспективе несогласованность решений с ключевыми ценностями начнет постепенно разрушать саму организацию. Развалится стеновой хребет организации, то, что объединяет людей, удерживает их вместе.

## Предупреждение о чрезмерности усилий

Вы знаете, что переусердствовали с ролью Властителя, если вы:

- избегаете информации или обстоятельств, которые могут отсрочить принятие решения;
- теряете терпение в общении с людьми, которые не могут принять решение;
- нимало не заботитесь о тех, кто сделал ставку на нежелательное для вас решение;
- нетерпимы к любым задержкам и отсрочкам в осуществлении принятого решения;
- воспринимаете культурные различия как фактор, вносящий ненужную субъективность в процесс принятия решений;
- предпочитаете самостоятельно принять решение, вместо того чтобы добиваться консенсуса;
- не станете растрачивать энергию на корректировку видения будущего, что является долгим процессом, а предпочитаете отреагировать на давление насущных потребностей;
- предпочитаете анализ синтезу.

## Приобретение навыков Властителя

В этой главе далее пойдет речь о трех основных навыках Властителя:

□ *поддержка других людей* — Властитель предоставляет подчиненным право принимать решение и обязанность нести за них ответственность;

□ *принятие решений* — процесс движения от проработки альтернативных вариантов решения до его воплощения в жизнь;

195

□ *преодоление медлительности и импульсивности* — реакция на эмоциональное восприятие проблемы.

## Поддержка других людей в принятии решений

Роль Властителя связана с понятием власти. Нет особенных сомнений в том, что право принимать решения является одним из основных видов власти в организации. Например, подумайте о ситуациях, когда вы работали в составе группы и от вас требовалось вносить определенный вклад в общее дело, но у вас не было права принятия окончательного решения. Теперь подумайте о тех ситуациях, когда у вас такое право было, но ограниченное — т. е. вы должны были все-таки получать окончательное одобрение или запрет свыше. Право принимать решения — это истинная власть и возможность управлять деятельностью организации. Решения задают направления, по которым люди идут в будущее, поэтому именно в них проявляется та степень контроля, которая есть у руководителя и менеджера.

Все современные разговоры о поддержке сотрудников в принятии ими решений останутся сплошным обманом, пока у людей не будет права принимать значимые решения. Слишком часто речь идет на самом деле только об ответственности за результаты работы, но без права решать, как действовать, а это не является истинной властью принимать решения, значит, и ответственность за последствия на сотрудников возлагаться не может.

Бывают ситуации, когда руководитель собирается самостоятельно принять решение, которое, возможно, повлияет на всю группу. Необходимо четко обозначить границы таких ситуаций, а также принять на себя всю ответственность за последствия единоличного решения. Такая ответственность не означает, что вы не признаете вклад остальных людей. Если дела пошли не так, как было запланировано, руководитель отвечает за это и не ищет оправданий случившемуся в действиях окружающих.

В других случаях решения принимает группа. Зачастую люди стремятся при этом избежать личной ответственности за принятое решение. Поддержка означает, что каждый человек в группе принимает на себя личную ответственность за послед-

196

ствия коллективного решения. Для этого они должны принимать реальное и полноценное участие в процессе принятия решения. Если это было не так, руководитель не сможет требовать от них ответственности, поскольку у многих людей не будет ясного понимания сделанного выбора и заинтересованности в результатах.

Роль Властителя очень трудна, может быть, в чем-то сложнее всех других, поскольку она является квинтэссенцией власти. В этой роли человек берет на себя контроль над ситуацией, раздает команды и распоряжения участникам группы.

Кого следует поддерживать в принятии самостоятельных решений? Тех, кто заинтересован в решении? Существует множество решений, которые затрагивают интересы основной части персонала организации; и невозможно, и вредно вовлекать всех этих людей в принятие каждого решения, которое будет их касаться. Мы живем в демократическом обществе, но не стремимся к тому, чтобы каждый человек участвовал в принятии каждого решения, затрагивающего интересы общества. Референдум — привлекательная идея, но у него есть серьезные практические ограничения. Даже в условиях малой группы иногда невозможно дать каждому участнику право голоса в принятии всех решений, так что всегда полезно иметь систему представителей, которые могут участвовать в обсуждении вопросов.

Как определить, где пределы делегирования власти подчиненным? Когда какой-то уровень организационной иерархии не высказывает предложений для принятия решений, не проявляет интереса к результатам — значит, вы зашли чересчур далеко. Таким образом, принимая решение о том, кому давать право голоса, вы можете руководствоваться двумя основными критериями: положением человека в организации и его установками. Сначала оцените его положение, выясните, обладает ли он достаточной широтой обзора и информацией, необходимой для принятия решения. Затем присмотритесь к человеку, который занимает эту должность: есть ли у него достаточный опыт, способности, готовность принимать на себя ответственность? То же самое относится и к группе.

Не забывайте, что, если вы решили поделиться с кем-то правом принимать решения, вы перестали быть истиной в послед-

197

ней инстанции. У вас больше нет права вето, ваше одобрение не является совершенно необходимым. Если вы чувствуете себя в такой ситуации дискомфортно, активнее взаимодействуйте с этим человеком в процессе принятия им решения, постарайтесь, чтобы его путь к решению был вам абсолютно ясен.

### Принятие решений

Основная особенность роли Властителя — умение принимать трудные решения. С этой способностью тесно связана готовность принимать на себя ответственность за последствия решений, желание поддерживать других людей в принятии решений и передавать им соответствующую власть. Таким образом, основное внимание в этом разделе будет посвящено сложному и порой мучительному процессу принятия решений. Познакомившись с различными компонентами этого процесса, вы сможете повысить свою компетентность в роли Властителя.

Существует несколько компонентов процесса принятия решений, которые включают в себя и аналитический, и интуитивный подходы. Анализ стимулирует рост знаний о каждом компоненте и том, как им пользоваться; интуиция помогает применять практический опыт. Последнее гораздо труднее, потому что зачастую не так уж просто привести убедительные доводы собеседнику, когда вы сами опираетесь на интуицию и не склонны четко формулировать мысли.

Основными компонентами процесса принятия решений можно назвать следующие:

- *варианты* — возможные решения, из которых вы выбираете лучшее;
- *неопределенность и риск* — неспособность с точностью прогнозировать будущее;
- *система связей* — соотношение принятого решения с другими решениями;
- *результаты* — все возможные последствия осуществления вашего решения;
- *осуществление* — усилия и ресурсы, необходимые для выполнения вашего решения.

Эти разнородные компоненты образуют сложный процесс принятия решения, но каждый из них важен. Однако зачастую

198

бывает трудно уделить равное внимание всем компонентам; выбор состоит в том, что вы уделяете большее внимание некоторым компонентам и игнорируете другие. Такой выбор зависит от ситуации и того, насколько значительны в конкретном случае те или другие компоненты процесса. Значительность в данном контексте определяется тем, насколько изменится решение в целом при изменении отдельного компонента. Если конечное изменение будет не слишком заметным, вы можете уделить этому компоненту меньшее внимание.

Такой подход похож на процедуру отсрочки принятия решений при недостатке информации. Если новая информация может радикально изменить решение и цена отсрочки не слишком высока, дожидайтесь поступления информации. Если принять решение нужно немедленно, а дополнительная информация едва ли сильно повлияет на него, действуйте сразу.

Между всеми компонентами существуют связи, потому что часто приходится прорабатывать несколько компонентов для принятия решения, прежде чем картина прояснится. Мысли об одном компоненте могут оказывать влияние на ваше восприятие другого компонента, и каждый из них дает новый угол зрения на конечное решение. Не существует прямой и однозначной последовательности между элементами; вы можете начинать с любого компонента, а затем переходить к остальным.

Процесс принятия решений — повторяющийся; возможно, вам придется возвращаться к первому компоненту после того, как вы поработаете над другими. Также вероятно, что, работая над одним компонентом, вы внезапно поймете, какое решение надо принять, и вам уже не придется работать над другими компонентами процесса. Нет никакой необходимости каждый раз детально прорабатывать все компоненты. Главное в этой модели — добиться улучшения процесса принятия решений и научиться действовать в сложных и изменчивых обстоятельствах.

Принятие решения — это выбор из нескольких возможных вариантов. Когда вы работаете над этой моделью, некоторые варианты отпадают сами собой, другие усиливаются и становятся для вас более привлекательными. Этот процесс не состоит из взвешивания доводов «за» и «против»; он предполагает

уточнение и прояснение каждой из альтернатив, проверка ваших установок по отношению к ним и процесс выбора как таковой. Можно сказать, что решение приходит в ходе работы над процессом.

### **Варианты**

Весь процесс принятия решений представляет собой выбор между несколькими вариантами, и каждый компонент процесса помогает в этом выборе. Существует несколько способов обдумывать варианты, чтобы определить, какой из них больше подходит для вас.

Во-первых, это вдохновение, попытка вообразить каждый вариант. Во-вторых, более детальное и рациональное продумывание каждой возможности. В-третьих, попытки убедиться, насколько подходит та или иная возможность для всех заинтересованных в принятии решения. В-четвертых, обдумывание того, как можно изменить каждый вариант. Когда вы начинаете их анализировать, вы можете обнаружить, что, изменив одну возможность, вы можете включить в нее привлекательные черты другой.

Первый шаг — это творческий процесс определения альтернативных вариантов. Вы можете представить себе самый широкий спектр возможностей или вообразить наиболее благоприятное стечение обстоятельств. Вы не должны на этом этапе выносить оценочные суждения и устанавливать приоритеты по отношению к разным вариантам, равно как не стоит сразу отбрасывать какие-то варианты.

Когда вы определите некоторое количество вариантов, попытайтесь выбрать те, что являются наиболее реальными и достижимыми для вас и вашей команды. Чтобы проработать вариант, постарайтесь обеспечить себе как можно больше информации о ее характеристиках и свойствах. Во многих случаях они находятся у вас под контролем. Обращайте внимание и на то, как проявляются ваши склонности и предпочтения при рассмотрении всех возможностей. Если предпочтения проявляются явно и настойчиво, возможно, вы уже нашли подходящее решение, и не стоит тратить время на дальнейшие размышления.

200

Процесс модификации вариантов лучше пойдет после того, как вы поработаете над другими компонентами, и тогда у вас может возникнуть озарение, принципиально новое видение ситуации. Такие озарения могут привести к новым решениям или их серьезной переработке с целью достижения наиболее благоприятного результата

### **Неопределенность и риск**

Любое решение предполагает выполнение определенного ряда действий с целью достижения некоторых результатов в будущем. Но вы не можете абсолютно точно предсказать, как пойдут дела и удастся ли вам добиться успеха на избранном пути. Неопределенность существует всегда, поскольку возникают неожиданные препятствия и внезапные опасности, о которых никто не может знать заранее. Принятие решений включает учет неопределенности, которая может вызывать опасения, раздражение, возбуждение, страх, и эта реакция оказывает влияние на ваше отношение к степени риска в конкретной ситуации. Бывают случаи, когда вы охотно идете на риск, а иногда вы стремитесь избежать его.

Если ставки высоки, увеличивается или снижается готовность идти на риск? А что если высоки личные ставки, скажем, шансы на повышение и развитие карьеры или, наоборот, риск провала, который может уничтожить вашу карьеру? При групповых решениях каждый видит ту или иную степень риска, но одинаково ли все участники группы воспринимают риск? Все это весьма субъективно — ваша реакция может зависеть от обстоятельств, а разные люди дают совершенно разные ответы. Если побудительные мотивы очень сильны, а цена поражения не слишком высока, это вдохновляет людей на больший риск, чем обычно.

Я предлагаю вам провести быструю оценку степени риска, чтобы выяснить отношение к различным вариантам решения. Когда мы говорим, что любое будущее является для нас неопределенным, мы должны помнить, что в каждой возможности есть свой тип неопределенности. Чтобы проработать вариант того или иного решения, вы должны сделать некие предположения и допущения; именно они и составляют суть неопреде-

201

ленности. Быстро прикиньте, в каком случае уровень неопределенности очень велик, а в каком случае он гораздо ниже. Затем оцените примерно влияние на вашу организацию ситуации, если ваши предположения не подтвердятся. Должно быть совершенно ясно, что риск выше там, где уровень неопределенности больше, а последствия ошибки неприятнее. Выясните, готовы ли вы пойти на тот или иной риск и нужна ли вам дополнительная информация, которая может снять некоторую неопределенность.

### **Система связей**

Значительные решения обычно не являются изолированными. Решение — это движение к определенному типу будущего, и любая организация рассматривает решение как составную часть более широкого процесса развития. Если производственный отдел принимает решение изменить процесс изготовления продукта, он должен обсудить это с отделом маркетинга. Если отдел маркетинга принимает решение освоить новые рынки, потребуется согласование решения с производственной и финансовой службами.

В процессе внедрения одного решения возникают новые вопросы, и, соответственно, приходится принимать новые решения. Если мы стоим на распутье и выбираем один путь, мы знаем, что любой путь приведет нас к очередному перекрестку и, значит, к необходимости дальнейшего выбора. Можно представить процесс принятия решений как камень, брошенный в воду. Любое решение вызывает множественные последствия и влияет на разные стороны деятельности организации. Определить возможные последствия каждого варианта решения для организации и подготовиться к ним, — это тоже входит в процесс принятия решений.



## Результаты

Когда вы думаете о результатах, вы уделяете внимание ожидаемым выгодам, которые может принести ваше решение. Надо учитывать, что решение всегда направляет вас по определенному пути и приводит к последовательности действий, соответствующих избранному варианту. Иногда различные пути

202

могут привести к одним и тем же результатам, но зачастую мы обнаруживаем, что, изменив путь, мы меняем и результаты. Не было бы особого смысла размышлять над путями решений задач, если бы все они вели к одним результатам или один вариант давал бы исключительные результаты, намного превосходящие все остальные. Но обычно у каждого варианта есть свои преимущества и недостатки.

Решение может иметь также какие-то побочные последствия, как выгодные, так и вредные, хотя это и не было целью ваших действий. Просто игнорировать их, поскольку вы их не планировали, неразумно. Если исходить только из эгоистических побуждений, принять решение бывает проще, но вы должны принимать такие решения, которые удовлетворят максимальное количество заинтересованных сторон. С другой стороны, жертвовать собственными интересами, чтобы избежать нежелательных последствий, иногда оказывается чересчур тяжело. Нет сомнения, что это одна из самых трудных задач, которые встают перед вами, и нет простых правил, которым можно было бы следовать без лишних раздумий.

## Осуществление

Мы завершаем наше путешествие сквозь процесс принятия решений, обращаясь к проблеме осуществления принятого решения. Мы должны попытаться представить, как это будет происходить, а для этого разработать некий план, включающий в себя описание последовательности действий.

Визуализация пути, который может быть связан с каждым из альтернативных вариантов решений, — это мысленное проигрывание ситуации в динамике. Такое предварительное представление поможет в дальнейшем сделать решение более реалистичным и действенным.

## Преодоление медлительности и импульсивности

Когда вы работаете с разными компонентами принятия решений, вы можете судить о том, насколько вы склонны к импульсивности в том или ином вопросе: возможно, вы слишком нетерпеливы, чтобы рассматривать все детали. Импульсивность

203

может нарастать, если решения кажутся простыми или они не связаны с особым риском. Вы можете определить и то, какие компоненты становятся источником вашей медлительности: возможно, вы сопротивляетесь тому, чтобы занять определенную позицию в каком-то вопросе. Медлительность нарастает, если решения представляются сложными или они связаны с высокой степенью риска.

Осторожность является одним из проявлений медлительности. Может быть, ваше нежелание принимать решение имеет серьезные основания, которые необходимо выявить. Возможно, нужно получить больше информации или есть проблемы, которые требуют дополнительного обдумывания и дальнейших исследований. Однако, если найти решения вопроса не удастся, мы вновь испытываем категорическое нежелание предпринимать какие-то действия.

Сходным образом интуиция является одним из проявлений импульсивности. Возможно, наша горячность и поспешность в принятии решения отражает уверенность в правильности выбора, а более длительный анализ может только все испортить. Однако если мы совершенно не способны сформулировать причины нашего выбора, мы вновь встаем перед проблемой своих необдуманных действий.

Более импульсивные люди часто воспринимают осторожность как медлительность, в то время как медлительные люди зачастую воспринимают интуицию как импульсивность. Мы можем работать с группой людей, которые готовы принять на себя ответственность, но двигаются с разной скоростью. Многие люди могут быть то медлительными, то импульсивными, а скорость их реакций чаще всего зависит от конкретной ситуации.

Ясность и осознанное внимание к каждому компоненту процесса принятия решений — это единственный путь к преодолению как медлительности, так и импульсивности. Однако мы должны понимать, что эти тенденции часто имеют своей основой эмоциональную реакцию на принятое решение. Мы не любим говорить об эмоциях в бизнесе, настаиваем на «рациональном» подходе, игнорируя интуицию и отдавая предпочтение аналитическому мышлению. В любом случае, чтобы

204

преодолеть проблемы, необходимо понять эмоциональные корни медлительности и импульсивности.

Что бы мы ни выбрали, нам необходимо осознавать, что преодоление медлительности и импульсивности — это важный навык для Властителя. Если вы, действительно, хотите поддерживать других людей в принятии решений и предоставлять им права и ответственность, вы должны помнить о таких потенциальных проблемах, как медлительность и импульсивность. Единственный способ помочь другому человеку справиться с этой проблемой — научиться преодолевать ее самому.

### **Изучение роли Властителя. Поддержка других людей в принятии решений**

О Определите, в какой степени вы готовы передать власть принятия решений другим людям.

О Определите решения, которые ваши подчиненные могли бы принимать, поскольку они располагают для этого достаточной информацией.

О Оцените собственное желание ослабить контроль за некоторыми сферами деятельности.

О Определите границы вашей собственной ответственности и подумайте, обладаете ли вы достаточной свободой принятия решений в этих сферах.

О Определите границы ответственности своих подчиненных и степень свободы их действий в этих границах.

О Оцените, насколько люди заинтересованы в том, чтобы принять на себя ответственность за последствия своих решений.

### **Принятие решений**

О После того как вы узнали о различных компонентах принятия решений, вы можете представить себе всю процедуру принятия решения в мыслях.

О Подберите примеры для каждого компонента из своего опыта.

О Воспользуйтесь предложенными идеями и советами и приложите их к вашим реальным ситуациям.

205

О Если какой-то компонент не кажется вам достаточно важным для вашего решения, доверьтесь своему чувству и не затрачивайте на него время.

О Определите, существует ли ситуация, для которой особенно важны какие-то отдельные компоненты, подумайте, для каких решений какие компоненты наиболее полезны.

О Определите, есть ли у вас какие-то предпочтения по отношению к компонентам — особые пристрастия к одним и безразличие к другим.

О Цель этого процесса — дать вам методику принятия продуманных и адекватных решений, когда ставки особенно высоки. Проведите несколько практических экспериментов по описанной методике, чтобы потренироваться и обрести уверенность в этом навыке.

О Не сводите процесс принятия решений исключительно к аналитическому методу. Интуиция тоже является мощным орудием в этом процессе и полезным инструментом. Если у вас интуиция сильно развита, доверяйте ей.

#### **Преодоление медлительности и импульсивности**

О Определите, какие компоненты играют для вас роль тормозных блоков, что именно приводит вас к излишней медлительности или чрезмерной импульсивности.

О Медлительность может быть следствием неуверенности в собственной безопасности или чрезмерной аналитичности.

О Импульсивность может быть следствием самоуверенности или недостатка внимания к компонентам процесса принятия решений.

## **Глава 10**

# **Достижение целей. Изучение роли Проводника**

<b>Общее направление руководства</b>	<b>Основные аспекты лидерства</b>		
	<b>Установление порядка</b>	<b>Вдохновение</b>	<b>Повышение производительности</b>
<b>Системы</b>	<b>Мудрец</b> Разработка стратегии	<b>Пророк</b> Новаторство во имя будущего	<b>Волшебник</b> Гармонизация перемен
<b>Люди</b>	<b>Глобалист</b> Согласование культурных различий	<b>Наставник</b> Мотивация развития	<b>Союзник</b> Построение партнерства
<b>Работа</b>	<b>Властитель</b> Принятие решений	<b>Проводник</b> Достижение целей	<b>Художник</b> Стремление к совершенству
<b>Основание всех ролей Ключевые ценности</b>			

207

## **Образ Проводника**

Роль *Проводника* — это отличный выбор для человека, который хочет производить впечатление руководителя, сосредоточенного на достижении целей, высоком уровне компетентности сотрудников и качестве продукции, умеющего сделать процесс достижения целей захватывающим, учесть многочисленные изменения и новые задачи, которые возникают на пути к цели, увлечь людей делом Проводник ставит конкретные и трудные цели, а затем руководит процессом их достижения, составляет график действий, помогающий выполнить работу, а в конечном счете — достичь намеченных целей Это динамичный менеджмент, ориентированный на цель Проводник направляет усилия к тому, что считает необходимым в данный момент, поднимает проблемы и интенсивно стимулирует работу Порой его роль требует умения гасить возникающие пожары, связанные с непредвиденными обстоятельствами, а не с ошибками в управлении

Иногда руководитель, выступающий в роли Проводника, берет какие-то этапы работы под личный контроль, дает прямые указания и требует подчинения, хоть это и считается сего дня устаревшей моделью поведения, создающей повышенный уровень стресса на рабочем месте Тем не менее руководитель знает, что ориентация подчиненных на достижения является фактором успеха организации в целом

В этой главе мы подходим к тому моменту, когда пора «встать на рельсы» и отправиться в путь Проводник высоко ценит активные действия — выполнение работы, осуществление миссии, достижение конкретных целей, он уверенно устремляется к реализации

видения будущего Другие роли лидера являлись подготовкой к роли Проводника — главному испытанию компетентности руководителя Проводник — это лидерская роль, которая направлена на осуществление работ, внедрение принятых решений, подготовленных Властителем, организацию работ, в ходе которых Художник сможет устано вить и отрегулировать стандарты качества

208

### Классификация Уэллса — как определить Проводника Естественная среда

Проводника можно обнаружить в самой гуще событий. Жилище его хорошо организовано, там все вещи находятся на своем месте и готовы к употреблению. Обычно его можно наблюдать преодолевающим препятствия.

#### Склонности

- Ведет вперед и вдохновляет на действия других людей, призывает преодолевать трудности на пути к достижениям.
- Считает жесткие сроки выполнения работ и трудности на пути воодушевляющими условиями деятельности.
- Погружен в рабочий процесс, всегда готов встретить изменения и отреагировать на новые возможности и перспективы.
- Организует работу так, чтобы была абсолютно ясна роль каждого участника процесса в достижении общих целей.
- Разрабатывает и внедряет на практике хорошо отлаженные, продуктивные, гибкие рабочие процессы, которые помогают выполнить работу качественно и в сжатые сроки.
- Поддерживает общую ответственность за управленческую работу и ведет ее в соответствии с потребностями, должностными обязанностями, целями всех рабочих групп.
- Повышает ответственность сотрудника за выполняемую работу, чтобы сократить или вообще отказаться от необходимости контроля, прямых указаний и жестких приказов.
- Заботится об обеспечении рабочего процесса ресурсами и информацией, необходимыми для успешного выполнения дела.
- Сосредоточен на том, что имеет отношение к делу, и критично воспринимает имеющееся задание, избегает того, что считает пустой тратой времени.

### Как Проводник помогает организации

Эта роль характеризуется совмещением таких доминант, как воодушевление подчиненных на действия и направленность процесса руководства на работу. Когда приходится занимать-

209

ся тем, что кажется людям тяжелым и утомительным, появляется потребность в лидере, обладающем способностью вдохновить и повести людей за собой. Когда люди не видят ценности дела или не понимают, какой вклад они могут внести в деятельность всей организации, или когда люди просто теряют энергию, перед лидером встает задача вдохновить их на действия. Когда работа не выполняется вовсе, особенно нужен руководитель в роли Проводника, способный организовать работы.

Проводник должен обладать особыми навыками, необходимыми для выполнения задач и достижения целей. Порой на его пути встают трудности, но мы ожидаем от руководителя наличия опыта работы и умения всегда удерживать в поле зрения общую картину, держаться избранного направления. Мы хотим, чтобы он был настоящим лидером.

Более традиционный руководитель, придающий большое значение контролю, системе приказов, представляет собой один из крайних типов Проводников. Другая крайность — когда ценность сотрудничества берет верх над ориентацией на цель. В жертву приносится работа, или группа тонет в бесконечных совещаниях или попытках удовлетворить капризы и амбиции отдельных сотрудников. Когда у группы нет особой мотивации, там царит хаос; порой, когда напряженность достигает критической точки, самое разумное — использовать другую крайность, т. е. проявить строгость и принципиальность. В то же время следует приобрести навыки руководитель-лей, ориентированных на людей (Глобалист, Наставник, Союзник), чтобы решить проблему и сохранить свой авторитет в качестве Проводника.

Успех в роли Проводника требует объединения усилий всех людей. Руководитель теряет авторитет Проводника, когда опирается на авторитарность, нежелание принимать инициативу группы, злоупотребляет своей компетентностью и считает, что люди работают *на него*, а не *вместе с ним* для успеха всей организации.

Задача руководителя — найти правильное соотношение между уверенным лидерством и управлением группой с одной стороны и опорой на группу — с другой. Сочетание деятельно-

210

сти в роли Проводника с более широким взглядом на вещи, подразумевающим, что руководитель знаком и с другими ролями лидера, а также обладает деловым опытом и профессиональными знаниями, придает настоящую ценность роли Проводника в организации.

Проводник указывает направление деятельности и вдохновляет на действия, увязывая отдельные задания с общим потоком производства или другой деятельности всей организации и ее важнейшими миссиями.

### Предупреждение о чрезмерности усилий

Вы знаете, что переусердствовали с ролью Проводника, если вы:

- всегда ставите интересы работы выше потребностей людей;
- сопротивляетесь переменам, которые могут свести на нет ваши рабочие усилия;
- игнорируете широкую перспективу;
- избегаете большинства возможностей обучения, потому что это может отсрочить выполнение работ или создать дополнительный риск;
- считаете мотивацию техническим приемом, направленным на то, чтобы заставить людей работать;
- убеждены, что эффективность команды всегда измеряется результатами ее деятельности;
- испытываете недостаток толерантности по отношению к культурным различиям, которые оказывают влияние на организацию работ.

### Как Проводник руководствуется ценностями

Ключевые ценности имеют в этой роли решающее значение для успеха. Проводник понимает потребность в руководстве, но зачастую находит ценности слишком расплывчатыми, связанными лишь с общей перспективой. В таком случае он считает, что для выполнения заданий полезнее подробное и конкретное предписание. Проводник переводит ценности в принципы, тесно увязанные с конкретными заданиями, и таким образом управляет поведением людей, направляя их на достижение цели, и в итоге ему не нужно подробно описывать ответственному лицу каждый шаг, каждую процедуру.

211

## Приобретение навыков Проводника

Далее в этой главе речь пойдет о трех основных навыках Проводника:

- *установление приоритетов* — определение заданий в соответствии с их важностью для общего успеха организации;
- *постановка и достижение целей* — выбор целей, которыми можно измерять прогресс в достижении приоритетов и которые в силу своей сложности хорошо стимулируют деятельность;
- *использование принципов для управления деятельностью* — согласование всех действий с ключевыми ценностями.

### Установление приоритетов

Работа должна становиться следствием видения будущего, но все мы настолько привыкаем к своим повседневным обязанностям, что зачастую забываем об этом видении и думаем только о том, что нужно делать сегодня в соответствии с нашими формальными обязанностями. Структура организации обычно настолько жестка и малоподвижна, что именно она и определяет течение дел, но истинное назначение структуры — организовать работу так, чтобы реализовать миссии и воплотить видение будущего. Структура — это формальный метод, представляющий различные шаги, необходимые для достижения желаемого будущего.

Первая обязанность Проводника — удерживать в центре внимания все виды деятельности, так чтобы конкретная работа соответствовала интересам всей организации. Например, бухгалтерия может получить задание провести аудиторскую проверку и подготовить финансовые обоснования для какого-то проекта. Однако это не миссия бухгалтерии; миссия определяет, как будет использовано это финансовое обоснование. Миссия может заключаться в том, чтобы обеспечить информацию для расчета инвестиций и цены реализации проекта. Это уже иначе воспринимается сотрудниками, так как отражает истинную природу работы, а не просто формальное задание, неизвестно кому и зачем нужное.

Существует много способов обдумывать приоритеты организации. Приоритеты — это такие виды деятельности или

212

вопросы, которые управляют распределением внимания руководителя и формируют ракурс восприятия всего процесса работы. Миссии задают направление развития организации и позволяют руководителю принимать во внимание окружающие обстоятельства. Проводник следит за изменениями окружающей среды и устанавливает, какие внешние условия являются принципиально важными для деятельности организации на данном этапе. Возможно, Проводник в этот момент думает лишь о немногих главных компонентах, управляя которыми можно достичь цели; это мышление в режиме выживания, и предназначено оно для того, чтобы минимизировать негативное влияние внешних обстоятельств на выполнение миссии. Приоритеты, которые ставят организацию в выгодное положение, с точки зрения долгосрочной перспективы, основаны на использовании открывающихся возможностей, а не просто на том, чтобы избегать опасностей; в планах и повседневной деятельности организации должны всегда присутствовать стратегические интересы, соответствующие ключевым ценностям. Только в таком случае может быть обеспечена устойчивая эффективность и реальная конкурентоспособность.

Решающие факторы успеха отражают доминирующие условия в отрасли производства, но организация также стремится занять некоторую «нишу» в своей отрасли, создавая возможности для повышения конкурентоспособности. Таким образом, мы можем с разных точек зрения посмотреть на свою продукцию, обдумав следующее:

- факторы, которыми любая организация должна управлять, чтобы успешно действовать в рамках отрасли при имеющихся условиях;
- факторы, которые отражают текущее состояние основного производственного цикла;
- факторы, которые оказывают влияние на организацию или течение основного производственного цикла; факторы, которые представляются важными для отрасли, поскольку составляют обычную процедуру ведения бизнеса в данной сфере;
- факторы, которые создают возможности для изменения моделей деятельности в отрасли;

□

213

- факторы, которые способствуют расширению возможностей или потенциала фирмы;
- новые факторы, которые могут изменить баланс сил в конкурентной борьбе;
- факторы, которые позволяют организации открыть новые возможности или смягчить угрозу со стороны потребителей, поставщиков, дистрибьюторов или партнеров в совместных предприятиях или стратегических альянсах;
- факторы, которые позволяют организации создать препятствия конкурентам.

Каждый из этих методов обеспечивает достаточную перспективу для всей организации. Проводник рассматривает все это и выбирает необходимые приоритеты.

### Постановка и достижение целей

Цели — это конкретные объекты стремлений, из которых складываются достижения. Однако трудности могут возникнуть, если цели будут сформулированы слишком прямо и будут слишком очевидными. Такие цели приводят к тому, что из поля зрения ускользают важные аспекты работы.

Цели крайне важны для работы как таковой. Например, цель достичь полного отсутствия дефектов в готовой продукции — очень важна для успеха и конкурентоспособности вашей продукции. Когда мы покупаем новую машину, мы редко интересуемся такими характеристиками, как износостойкость или технические тонкости, мы ожидаем, что это будет качественная продукция, и доверяем тому производителю, который завоевал уважение потребителей. Потребители судят об изделии зачастую не по глобальным характеристикам, важным для экспертов, а по мелочам: скажем, об автомобиле человек иногда судит по тому, насколько у него удобные дверные ручки. Цель добиться отсутствия дефектов в готовой продукции означает, что вы хотите таким образом снять все принципиальные проблемы. Бывают случаи, когда особенно важна иерархия целей. Иерархия целей подобна пирамиде: главная цель всей организации находится на вершине, и по мере движения вниз, на разных уровнях организации существует множество

конкретных

214

целей для каждой должности, процесса, что отражает потребности и задачи разных частей организации.

Иерархия существует для того, чтобы было ясно, какую именно цель надо преследовать в первую очередь, какие цели можно поставить на вторую, третью очередь и т. д. Иерархия необходима и тогда, когда несколько рабочих групп обеспечивают достижение крупной цели, решая поэтапно более частные задачи и достигая промежуточных целей. Меньше по масштабу цели должны быть достигнуты в первую очередь, и на этой основе можно будет достичь крупной, значимой для организации цели.

### **Использование принципов для управления деятельностью**

Каждое действие Проводника должно отражать ключевые ценности. Важный навык Проводника — постоянно, ежедневно помнить о ключевых ценностях, сделать претворение ценностей в жизнь частью своей повседневной работы. Если это ценности этики, Проводник должен позаботиться о том, чтобы вся деятельность группы опиралась на ясный этический фундамент. Люди, наблюдая за поведением Проводника, воспринимают его как отражение ценностей самого Проводника и организации в целом. Ценности остаются абстрактными утверждениями, пока не окажутся ориентированными на определенные действия и в связи с этим не превратятся в принципы деятельности.

В роли Проводника руководитель формулирует принципы, в результате чего мы с новых позиций обращаемся к ключевым ценностям. И хотя ценности лежат в основе любой роли, принципы совершенно необходимы, чтобы убедиться, что каждая роль находит выражение в повседневных делах. Принципы совершенно необходимы, чтобы напоминать нам о самом важном — т. е. о выполнении работы в свете общих задач и планов организации.

Настоящая задача для Проводника — организовать выполнение большого числа заданий на уровне принципов. Принципы дают нам гибкость; если меняются условия, принципы сохраняются, но поведение изменяется. Действия на основе

215

принципов — это необходимое и естественное развитие понимания ключевых ценностей организации и главная проверка способностей руководителя справляться со всей системой ролей лидера.

Один мой друг недавно стал президентом маленькой компании. Он предпочитает действовать на основе принципов, чтобы гарантировать быструю реакцию на жалобы и требования сотрудников. Его метод состоит в том, чтобы пойти навстречу сотруднику вместо того, чтобы отмахнуться от него ссылкой на правила в оправдание своего бездействия. Например, если кому-то не нравится цвет, в который покрашено здание завода, руководитель может приказать перекрасить его. Стали после этого люди вести себя чересчур вольно и неформально? Да, стали. Послужило это причиной для прекращения эксперимента с принципами? Нет. Люди вскоре поняли серьезность намерений нового руководителя, увидели, что на самом деле они тратят напрасно слишком много времени и денег. Значение принципов в том, что люди начинают обращать внимание на важные, существенные проблемы, у них возникают идеи, как улучшить ситуацию, потому что повышается уровень доверия и заинтересованность в результатах работы.

### **Изучение роли Проводника**

#### **Установление приоритетов — использование миссий**

О Выберите какое-либо личное или организационное видение будущего.

О Определите основные сферы работы, где можно продвинуть организацию по направлению к вашему видению будущего, используя следующие возможности:

- обдумав основные вопросы, связанные с поддержанием конкурентоспособности;
- обдумав всю картину, представленную в вашем видении, и последовательность действий, которая может привести к осуществлению этого видения;
- обдумав основные отдельные виды деятельности, которые затрагивают самые разные сферы активности вашей организации.

216

О Определите конкретную формулировку миссии для каждой из основных сфер вашей работы.

О Определите ценности, связанные с этими миссиями, которые позволят установить приоритеты и поднять уровень энтузиазма.

#### **Установление приоритетов — использование решающих факторов успеха**

О Подумайте о работе, которую вы выполняете в вашей организации.

О Определите решающие факторы успеха для организации.

Это должно быть то, что имеет стратегическое значение

для конкурентоспособности и успеха у потребителей. О Определите факторы, наиболее важные для достижения успеха в вашей работе и работе организации в целом.

#### **Постановка и достижение целей**

О Определите конкретные цели, которые будут означать реальные достижения в пределах вашей сферы ответственности.

О Определите важные аспекты вашей работы, которые трудно представить в виде измеримых целей.

О Уточните, как достижение ваших целей повлияет на достижение целей других рабочих групп и всей организации.

О Уточните степень своей зависимости от достижения целей другими людьми и группами.

О Определите сферу действия ясно сформулированной иерархии целей и рационально обдумайте строение этой иерархии.

О Проанализируйте сферу действия ваших целей и то, какое место они занимают в общей иерархии целей, как отражают приоритеты.

О Определите, как вы можете распределить внимание между измеримыми конкретными целями и более сложными качественными целями.

### **Использование принципов для управления деятельностью**

О Составьте список различных заданий, которые даны вам и другим людям в вашей организации.

217

О Сравните эффективность управления с точки зрения производительности и личного участия в работе ваших сотрудников.

О Подумайте, как перейти от правил и процедур к принципам.

О Сформулируйте принципы, которые отражают ключевые ценности и конкретные особенности заданий.

О Определите степень риска и возможные негативные последствия этих перемен.

О Определите долгосрочные преимущества от этих перемен.

О Определите, как увеличивается энтузиазм людей при использовании принципов выполнения заданий.

## Глава 11

# Стремление к совершенству. Изучение роли Художника

Общее направление руководства	Основные аспекты лидерства		
	Установление порядка	Вдохновение	Повышение производительности
<b>Системы</b>	<b>Мудрец</b> Разработка стратегии	<b>Пророк</b> Новаторство во имя будущего	<b>Волшебник</b> Гармонизация перемен
<b>Люди</b>	<b>Глобалист</b> Согласование культурных различий	<b>Наставник</b> Мотивация развития	<b>Союзник</b> Построение партнерства
<b>Работа</b>	<b>Властитель</b> Принятие решений	<b>Проводник</b> Достижение целей	<b>Художник</b> Стремление к совершенству
<b>Основание всех ролей</b> <b>Ключевые ценности</b>			

219

## Образ Художника

Роль *Художника* представляет нам образ человека, который, как это было принято раньше, гордится своей работой и стремится к совершенству. Художник всегда ищет пути для создания и радикальной переделки продукции. Если мы вспомним, что потребители находятся и внутри компании — например, бухгалтерия обеспечивает поддержку других отделов, — мы поймем, что Художники могут занимать руководящие посты на любом уровне.

Художники ценят все, что помогает поднимать стандарты. Давление потребителей, требующих улучшения продуктов и услуг, является важным фактором, равно как и новации конкурентов, естественное развитие видов продукции и необходимость снижения цен. Качество может быть понятием субъективным, но тем не менее Художник способен трезво судить о нем. Он руководствуется при этом и практическими соображениями, и эстетическим чувством, улучшая все, что можно шаг за шагом. Художник обладает сильным желанием изменять существующее положение дел. Задолго до того, как встает проблема, он уже спрашивает: «Как мы можем сделать все еще лучше?» Он стремится искоренить небрежность в отношении к стандартам качества, в том числе и когда возникают реальные проблемы.

Если вы на самом деле не слишком заботитесь о работе, которую выполняете, вы никогда не достигнете мастерства в роли Художника. Нет никаких формальных приемов, которые компенсируют недостаток искреннего интереса к результатам работы, — ни волшебных слов, ни умных программ, ни технических приспособлений, которые заменили бы уставшую человека, который заботится о работе. Если вы обладаете страстью к совершенству, скорее всего вы небезразличны и к работе.

Ваша работа может чем-то лично задевать вас. Может быть, в ней есть нечто особенное, во что вы верите, или то, что вызывает у вас удовольствие. Может быть, работа как-то связана с вашим персональным видением будущего, вашими ключевыми ценностями или тем, что вы считаете своей целью или назначением в жизни, может быть, она обеспечивает вам возможности для раскрытия своих талантов.

220

С другой стороны, ваша работа не должна становиться своего рода одержимостью или заполнять всю вашу жизнь. Вы не должны работать сверхурочно, устремляясь все выше и выше к недостижимым стандартам качества. Если вы нашли то, что увлекает вас в работе, и избежали одержимости, значит, вы преодолели две главные проблемы, которые могут препятствовать заинтересованной и разумной деловой активности. Это серьезный шаг к успеху в роли Художника, дающий вам возможность управлять другими людьми и

вдохновлять их на повышение уровня производительности и улучшение качества работы.

Ключевые ценности придают менеджменту целостность. Художник оказывает влияние на целостность других людей особым образом. Когда кто-то ждет повышения стандартов качества от других, но сам не является мастером своего дела, люди чувствуют фальшь. Вы должны жить в этой роли, если хотите, чтобы люди пошли за вами с другой стороны, когда бы мы ни оказались в обществе истинного Художника, мы готовы бываем простить ему некоторые ошибки, поскольку его энтузиазм компенсирует недостатки в других ролях.

### Классификация Уэллса — как определить Художника

#### Естественная среда

Художника можно обнаружить там, где продаются инструменты художественного творчества. Жилище его оформлено со вкусом. Обычно его можно наблюдать работающим над усовершенствованием чего-то.

#### Склонности

- Относится к работе как к искусству, стремится к высоким стандартам и настоящему уровню мастерства.
- Расцветает в условиях повышенных требований со стороны потребителей и конкуренции, которые заставляют его создавать и улучшать продукты и услуги, доводя их до совершенства.
- Вовлекает людей в постоянный поиск усовершенствований и повышения качества продуктов и процессов, что является

221

ся ответом на изменения условий рынка и средством обойти конкурентов.

- Испытывает чувство гордости, достигая хорошего качества, которое соответствует высказанным и невысказанным пожеланиям потребителей
- Меняет существующее положение во имя улучшения работы и совершенствования продуктов и услуг
- Направляет свое внимание на все детали работы, каждого задания, на процесс производства.
- Нетерпим к ошибкам или промахам, вызванным небрежным отношением к работе, но очень терпелив, если речь идет о повышении качества и поиске новых путей развития.

### Как Художник помогает организации

Эта роль характеризуется совмещением таких доминант, как повышение производительности труда и деловой аспект управленческих усилий. Внимание уделяется всем деталям работы, каждому заданию, каждому процессу, если они ведут к успеху новой инженерной разработки, улучшению качества продукции или новому качественному уровню менеджмента. Любой результат может быть улучшен. Повышение стандартов качества всегда возможно, так что пространство для стремления к совершенству остается открытым.

Руководитель в роли Художника стремится к совершенству, вовлекая людей в постоянный поиск путей повышения стандартов качества. У Художника есть внутри двигатель, который все время подталкивает его к совершенствованию, к тому, чтобы полнее удовлетворить запросы клиентов и потребителей, добиться гармонии и эффективности любого производственного процесса.

Роль Художника в последние годы часто привлекает внимание специалистов по бизнесу, о его функциях говорят во многих книгах. Многие корпоративные программы включают такие понятия, как *тотальное качество*, *постоянное совершенствование*, *обучающаяся организация* и *высокорезультативные системы*. Распространение роли Художника на всех подчиненных — основная задача грамотного руководителя. Каждый человек испытывает гордость за свою работу, если он знает, что

222

сделал нечто по-настоящему качественное и полезное, что это ценится в организации, а продукт или услуга находят спрос у потребителей.

Такой подход меняет структуру организации и образ действий во имя повышения общей эффективности. Однако при чрезмерном употреблении любые понятия обесцениваются, становятся банальными и пустыми. В конце концов, лишь немногие люди приходят на работу, чтобы специально делать нечто посредственное, никому не нужное, не имеющее отношение к целям, миссиям, ценностям организации, не имеющее спроса у потребителей и заведомо обладающее низким качеством. Организации просто не смогли бы выжить, если бы их ключевой ценностью стал лозунг: «Ну, давайте посмотрим, как бы нам убить сегодняшний день».

Неужели мы действительно считаем, что люди хотят уходить каждый день с работы с ощущением напрасно проведенного времени? Это неестественно. С другой стороны, нелепо ожидать от людей, которые чувствуют себя ненужными, униженными, незаметными, искренней увлеченности идеями организации, стремления повышать качество и конкурентоспособность.

Задача руководителя в работе с персоналом, особенно в строго иерархической организации, где господствует система наград и наказаний, — убедить людей, что они не являются объектом, но могут осознать себя самостоятельными личностями и проявить свои способности на работе. Люди зачастую сопротивляются, когда кто-то другой требует от них повышения стандартов качества, потому что они боятся, что совершенствование процесса производства приведет к сокращению рабочих мест, повышению ответственности, необходимости переучиваться. Когда же перед ними открывается возможность честно трудиться и уважать себя как личность, независимо от того, на каком уровне организации они находятся, мы видим, как люди сами становятся инициаторами повышения стандартов качества и проявляют искреннюю заинтересованность в улучшениях.

Присмотритесь к своей организации; вас поразит, какое большое количество сотрудников считает, что они работают качественнее своих коллег. Возможно, часть из них нереали-

223

стично оценивает свои способности и вклад в дело. И тем не менее это чувство качества, желание работать хорошо являются основой для внедрения роли Художника.

При этом Художник — вовсе не пустой мечтатель, он всегда помнит, что пределов совершенству нет и абсолютный идеал всегда остается недостижимым. Однако для него путешествие не менее значимо, чем результат. Рынки динамичны — постоянно разрабатывается нечто новое в расчете на потребителей. Другие продукты меняются, и это оказывает влияние на жизнь людей; в свою очередь, люди требуют изменения и совершенствования каких-то продуктов, технологий, снижения цены на товары. В динамичном, быстро меняющемся мире невозможно выжить, не овладев ролью Художника. Организации все чаще говорят о создании обучающей среды с непрерывным совершенствованием процессов, потому что все время возникает что-то новое, чему нужно научиться, что улучшает деятельность организации, условия труда сотрудников и соответствует интересам потребителей. Быть Художником — значит постоянно повышать стандарты, стремиться к совершенству и не упускать из виду детали.

### Предупреждение о чрезмерности усилий

Вы знаете, что переусердствовали с ролью Художника, если вы:

- не можете оставить все как есть;
- никогда не бываете удовлетворены тем, как делается работа;

- всегда отдаете предпочтение качеству перед ценой;
- убеждены, что единственный способ сделать что-то правильно — сделать это самому;
- не выносите, когда заходит речь о компромиссах в отношении стандартов;
- убеждены, что сосредоточенности на улучшении качества достаточно, чтобы добиться успеха;
- убеждены, что только обучение может улучшить качество
- не доверяете стандартам качества других людей;
- цените только те знания, которые помогают улучшить качество;
- замечаете то, что может быть улучшено, а не то, что идет хорошо.

224

225

## Как Художники руководствуются ценностями

Художник видит ценности в самом процессе создания продукта, в акте творчества. Стремление к совершенству — это жизнь в согласии с ключевыми ценностями, которые являются фундаментом поведения. Мы также используем слово *ценность*, когда говорим о продуктах производства, о том, какую прибыль можно получить от их реализации. Художник действует, исходя из ключевых ценностей, пытаясь увеличить ценность самих продуктов, которая имеет материальное исчисление. В ходе работы Художники создают интересные взаимосвязи между этими двумя значениями слова «ценность». Когда вы покупаете продукт или пользуетесь услугой, подумайте, насколько вы внимательны к деталям. Организация, которая стремится не просто удовлетворить потребителя, а порадовать его, доставить ему удовольствие, всегда следит за качеством деталей. Наш потребительский и покупательский опыт подсказывает нам, что, выбирая товар, мы опираемся не только на понятие непосредственной выгоды, но и на свои ключевые ценности. Художник использует ключевые ценности, косвенным образом оказывая влияние на других людей, которые стакиваются с плодами его усилий по улучшению продуктов.

Люди в организации напрямую испытывают влияние Художника, который уделяет особое внимание всем деталям работы и продукции. Художник должен влиять на окружающих, чтобы увлечь их стремлением к совершенству. Этого нельзя добиться при отсутствии ключевых ценностей; именно они устанавливают стандарт и вызывают желание повышать его.

## Приобретение навыков Художника

В этой главе мы познакомимся с тремя основными навыками Художника:

- *стремление к совершенству* — управление работой с целью улучшить ее качество настолько, насколько это вообще возможно;
- *установление баланса между функциональностью и красотой* — равновесия практической и эстетической функции продукции;
- *управление вниманием к деталям* — сосредоточенность на всех элементах продукции или процесса с целью их возможного улучшения.

### Стремление к совершенству

*Совершенство и качество* — два самых затасканных слова, давно утративших конкретный смысл в бизнес-лексиконе. Что мы на самом деле подразумеваем, когда произносим эти слова? Никто не стремится стать посредственным, это происходит само собой. Ни одному потребителю не нужен товар низкого качества, просто он хочет купить что-нибудь подешевле. Итак, совершенство и качество — это важные понятия, с точки зрения Художника. Существуют четыре основных измерения совершенства, над которыми работает Художник:

- *прибыльность* — самый дешевый способ достичь результата, связанный с сокращением затрат, излишков и повторов;
- *эффективность* — оптимальный способ достигать желаемых результатов;
- *справедливость* — необходимое условие для полноценной работы сотрудников;
- *будущие возможности* — баланс между улучшением в трех остальных измерениях во имя повышения репутации организации и расширением производства усовершенствованного продукта.

Результаты будут неутешительными, если организация уделит внимание лишь одному измерению, пренебрегая остальными, или позволит ему доминировать. Художник должен работать во всех четырех измерениях, добиваясь усовершенствования на всех уровнях, а не сосредоточившись на одном из них; это единственный путь к стабильному и долговременному успеху.

### Прибыльность

Прибыльность в работе — это повышение производительности и одновременное уменьшение производственных расходов. Как можно добиться этого? Где мы можем сократить затраты, не упустив суть дела? Во многих вполне эффективных организациях программы сокращения затрат на производство зачастую приводят к урезанию ценных видов деятельности,

226

наносят вред качеству процессов и продукции. А большинство организаций не так уж эффективны, значит, их потери при попытках сократить расходы станут еще значительнее. Порой серьезные сокращения расходов вообще не приносят ощутимого позитивного результата. В любом случае прибыльность означает повышение ценности изделия при сокращении затрат на его изготовление.

*Вопросы Художника:*

1. Где существуют чрезмерные и ненужные затраты усилий?
2. Если бюджет будет сокращен на 10% (20%, 30% и т. п.), что мы сократим и как это повлияет на результаты в целом?
3. Что мы можем изменить в нашей продукции, чтобы расширить возможности ее использования потребителями?
4. Как наши попытки сделать продукт более выгодным для производства отразятся на удобстве пользования им, с точки зрения потребителя?
5. За счет чего мы можем сократить размеры, время изготовления и затраты на процесс производства?
6. Как мы можем сократить расходы потребителей при использовании этого продукта?
7. Как на нас влияет степень прибыльности наших поставщи-ков?
8. Какие требования мы должны предъявлять нашим поставщи-цкам, чтобы это помогло им добиться большей эффективности и прибыльности?

### Эффективность

Эффективность — это способность достигать результатов, соотносимых с требованиями рынка. Изменения продукции направлены на то, чтобы соответствовать новым запросам потребителей, новациям конкурентов, а для этого важнее наладить эффективность, а не только и не столько найти изощренные способы усовершенствования продуктов. Влияние каждой функции на увеличение ценности



зависит от того, насколько точно поняты интересы и ожидания потребителей. *Вопросы Художника:*

1. Что является наиболее важным для наших потребителей?

227

2. Что им нужно делать, чтобы оптимальным образом использовать данный вид продукции?

3. Нуждаются ли они в других видах продукции, услугах или тренинге?

4. Как мы можем добиться повышения привлекательности нашего продукта для потребителей за счет преимуществ перед другими аналогичными товарами на рынке?

5. Что происходит вокруг нас и вокруг наших потребителей, какие изменения внешнего мира требуют повышения эффективности действия продукта?

6. Что мы должны довести до сведения наших поставщиков, чтобы помочь им эффективнее откликаться на наши предложения?

## **Справедливость**

Слово «справедливость» может обозначать разные понятия. Например, в юридической системе мы придерживаемся принципа справедливости, т. е. каждому человеку в суде обеспечиваются равные возможности и равное обращение. Другое понимание справедливости — обращаться с людьми по-разному, в зависимости от их потребностей и конкретных обстоятельств. Люди обычно подразумевают под справедливостью то, что с ними должны обращаться так, как им того хочется.

Справедливость важна и внутри организации; скажем, в ситуации снижения затрат на производство должны быть учтены все функции и подразделения, определены порядок повышений и прибавок к зарплате, распределение обязанностей внутри коллектива, влияние людей на формирование политики компании и участие в процессе принятия решений.

*Вопросы Художника:*

1. Могут ли ваши потребители сказать, что с ними обращаются по справедливости?

2. Что им нужно для этого? Как вы поступаете с жалобами?

3. Чувствуют ли потребители, что сотрудники организации или участники рабочей группы внимательно выслушивают их и полностью понимают их требования?

4. Могут ли ваши поставщики сказать, что с ними обращаются справедливо?

228

5. Какие требования предъявляет к ним ваша организация?

6. Какие возможности существуют в вашей организации для укрепления принципа справедливости?

7. Как повышение уровня справедливости влияет на качество товаров и эффективность действия?

## **Будущие возможности**

Художник приводит в равновесие прибыльность, эффективность действий, справедливость, всегда учитывая возможности долгосрочного развития и вероятные перспективы. Художник ищет совершенства, открывая пути улучшения репутации организации и целостности ее действий.

Внутри организации Художник может выстроить потенциал для будущего, только создав творческую, здоровую атмосферу. Люди нуждаются в том, чтобы работа приносила им удовольствие, сама служила наградой и стимулом, им нужно видеть смысл в своей деятельности, понимать, что улучшения необходимы и полезны. Руководитель-Художник должен помочь остальным людям тоже приобрести свойства Художников.

*Вопросы Художника:*

1. Что делалось раньше и делается теперь в организации для того, чтобы открывать новые возможности продвижения в будущее?

2. Как теперешние требования к качеству продукции, эффективности действий и справедливости повышают и понижают способность воспринимать новые возможности?

3. Каким потенциалом обладает ваша организация?

4. Как вы реагируете на внезапный кризис, например на глобальные перемены у вашего основного конкурента?

5. Как вы реагируете на внезапно открывающиеся возможности, например на резко возросший спрос на вашу продукцию?

6. Когда и где вы упускали возможности, поскольку оказались не готовы к ним?

7. Как внимание к построению будущего влияет на ваши теперешние попытки повышать качество изделий, эффективность действий и справедливость?

8. Каким образом потребители, поставщики, ваши сотрудники воспринимают репутацию вашей организации в целом?

229

## **Установление баланса**

### **между функциональностью и красотой**

В нашей стране много говорят о необходимости повышать качество. Но несмотря на все пожелания и требования, на все прекрасные проекты по контролю за качеством, точное измерение параметров продукции по-прежнему остается труднодоступным. Некоторые аспекты качества могут быть вполне измеримыми и легко контролируемые, но потребители часто рассуждают о качестве так же, как многие люди думают об искусстве: «Я не могу сделать это сам, но я могу выносить суждения». Подобное утверждение может казаться слишком примитивным или неконкретным, но оно остается базовой истиной в восприятии качества.

Когда нам попадает предмет, сделанный с душой, он нас привлекает. Мы чувствуем, как улучшается наше настроение, когда мы видим особое отношение к делу. Интересная особенность качества продуктов и услуг заключается в том, что оно тесно связано с областью эмоций и только благодаря этому обретает свое истинное существование. Высокое качество обладает колоссальной способностью стимулировать улучшение эмоционального состояния потребителя. Мы переносим то настроение, которое вложено в предмет или услугу, на себя. Когда мы видим, как кто-то с настоящей заинтересованностью и любовью к делу выполняет свою работу, это заставляет нас задуматься о нашем собственном отношении к работе.

Высочайшее качество означает приемлемое или адекватное неким понятиям качество. В конечном счете, речь может идти только о восприятии этого качества потребителями, поскольку это единственный критерий, обеспечивающий успех реализации товара.

Художники верят, что душа, которую они вкладывают в работу, а также их способность управлять другими людьми, увлекая их за собой к той же заинтересованности в результатах дела, приведут к тому, что потребители оценят как практическое, так и эстетическое качество продукции.

И практические, и эстетические стандарты качества могут удовлетворить потребителей или вызвать у них разочарование.

Функциональность означает, что некоторые свойства продукта имеют для потребителей практическую полезность. Возьмем

в качестве примера калькуляторы, имеющие сложнейшие функции, в то время как большинство людей используют их только для простейших математических подсчетов в пределах четырех основных операций. Дополнительные функции могут оказаться привлекательными для команды инженеров-разработчиков, но практически ненужными для клиентов. Роль Художника состоит еще и в том, чтобы совершенно точно почувствовать потребности клиентов в свойствах продуктов и услуг.

Любое свойство является практическим, если оно соответствует условиям использования предмета потребителем и ценности, которую клиент в нем находит для себя. Практично то, что легко использовать, что не требует от потребителя особых усилий. Эстетические стандарты очевидны, когда вы рассматриваете продукт при покупке. Но дело в том, что у каждого товара должно быть хорошо сбалансированное единство эстетических и практических свойств. Если вы проводите презентацию нового товара, вы должны говорить и о форме, и о содержании. Таким образом, ваша задача в роли Художника — установить соотношение усилий, прилагаемых к достижению практического и эстетического качества. Не забывайте, что эстетика не является чем-то эфемерным, мистическим или идеалистическим. Цель добиться эстетического совершенства продукции вполне практична, поскольку это оказывает совершенно очевидное и реальное влияние на реализацию товаров и общий успех организации.

### Управление вниманием к деталям

Художники проявляют внимание к деталям, которые зачастую игнорируются остальными людьми. Художник, который управляет рестораном, следит за малейшей деталью сервировки, оформления пространства, временем ожидания заказа, формой общения официантов с клиентами, тем, как подается еда или чек, внешним видом меню, расположением столиков и т. д. Это внимание к деталям является частью его способности полностью погружаться в дело и воспринимать каждый отдельный процесс или предмет как элемент общей картины.

Когда организация говорит о постоянном процессе совершенствования, речь идет именно о внимании к деталям. Как и

231

в случае с практическими и эстетическими стандартами, сбалансированные усилия не позволяют целому рассыпаться на части, вся система действует в согласии с целями, миссией и общим назначением организации. Баланс — это правильная комбинация всех параметров и свойств. Это легко увидеть на примере из области музыки: в симфоническом оркестре скрипач в последнем ряду стремится идеально исполнить свою партию во имя любви к музыке, он слушает других музыкантов оркестра, получает радость и стремится к идеалу, несмотря на то что он не выступает в качестве первой скрипки.

Ранее я уже говорил, что вы не сможете стать Художником, если вас не интересует то, что вы делаете. Существует три главные характеристики Художника: увлеченность, дисциплина и радость. Увлеченность — это одержимость задачей, погруженность в процесс: вы должны любить то, что делаете. Роль Художника состоит в том, чтобы убедиться, что увлеченность достижима для всех сотрудников за счет ясности общих целей и значения миссии, за счет понимания людьми их вклада в это общее дело.

Дисциплина — это постоянство усилий в поисках совершенствования, независимо от давления обстоятельств, от желания расслабиться и пустить все на самотек. Нехудожники могут быть удовлетворены сохранением существующего положения дел, они говорят: «Не раскачивайте лодку», «Лучшее — враг хорошего» и т. д. Но когда остальным кажется, что все идет хорошо, Художник обладает самодисциплиной, позволяющей сделать все еще лучше. Художник — это не критик, наблюдающий, что что-то пошло не так, но не имеющий никакой ответственности за дело; Художник сурово оценивает собственные усилия и принимает на себя всю ответственность за результаты. Художник зачастую испытывает трудности в работе с людьми, которые не обладают таким же уровнем самодисциплины.

Радость — это способность воспринимать работу как счастье, удовольствие и удовлетворение. Если нет радости, работа становится иссушающей и опустошающей, в такой обстановке на совершенствование рассчитывать не приходится. Художник всегда стремится к совершенствованию, что увеличивает возможности для других людей испытывать радость от работы.

232

### Изучение роли Художника Стремление к совершенству

Используйте приведенные в соответствующем разделе вопросы в своих рабочих ситуациях, обдумайте с этой точки зрения продукцию вашей организации.

#### Установление баланса

##### между функциональностью и красотой

О Определите качество, которого вы хотите достичь в своей продукции. О Определите качество, которое хотят видеть потребители при использовании вашей продукции. О Проанализируйте измерения, в которых качество вашей продукции является чрезмерным. О Проанализируйте измерения, в которых качество вашей продукции является недостаточным.

#### Управление вниманием к деталям

О Проведите эксперименты в нескольких простых ситуациях, связанных с вашей работой, вашим отделом, вашей компанией.  
 О В каждом случае постарайтесь составить списки деталей как можно более подробно.  
 О Определите взаимоотношения между каждой деталью и общей картиной.  
 О Определите, какие улучшения возможны для каждой детали — лучшие достижения в текущий момент, способность перейти к более высокой цели, степень влияния на совершенство и качество.  
 О Попробуйте ощутить, в какой мере нужны вам увлеченность и дисциплина для того, чтобы научиться управлять своим вниманием к деталям.  
 О Оцените свою готовность к роли Художника, проверив степень внимания к деталям и то, какое чувство это вызывает у вас — радость или раздражение.

## Глава 12

# Основные роли руководителя в действии

Теперь нам следует вернуться к тому, о чем шла речь в предисловии к этой книге к задачам, которые связаны с овладением моделью девяти ролей лидера. Выберите для применения те, что в наибольшей мере соответствуют вашим потребностям:

оценка своих сильных и слабых сторон;

- установка на дальнейшее обучение и развитие,
- достижение большей эффективности в широком круге обстоятельств;
- развитие определенной, избранной вами карьеры;
- понимание и правильная оценка сильных сторон других людей,
- оценка эффективности рабочей группы;
- гармонизация способностей внутри рабочей группы.

## Оценка своих сильных и слабых сторон

При различных вариантах оценки не забывайте о различии и взаимосвязи между сильными (или слабыми) сторонами и предпочтениями. Мой личный опыт, как и опыт многих людей, с которыми я работал над моделью девяти ролей лидера,

234

показывает, что большинство предпочтений складывается уже в молодом возрасте. Некоторые объекты привлекают наше внимание, но кажутся менее существенными другим людям. Стоит отметить, что у каждого из нас свой способ воспринимать окружающий мир, и способ этот может сильно отличаться от того, который характерен для наших друзей, у которых другие предпочтения. В тот период жизни, когда мы не думаем ни о каких ролях, формируются существенные черты нашей личности, которые следует учитывать при работе с ролями. Совершенно естественно обращаться к тому, что соответствует нашим предпочтениям. Затем следует развивать сильные стороны своей личности, связанные с областью предпочтений, и наиболее слабые, где предпочтения почти отсутствуют. В то же самое время мы обращаемся к широкому кругу различных способов обучения. Поскольку что-то мы делаем хорошо, а что-то — хуже, закономерно, что нам легче развивать свои предпочтения именно в сильной области. Для большинства из нас разумно установить тесную взаимосвязь между сильными сторонами личности и предпочтениями (и, соответственно, между слабыми сторонами и низким уровнем предпочтений). Итак, вы можете оценить свои сильные и слабые стороны или степень предпочтений в отношении каждой роли.

Простейший подход — использовать таблицу, которая показывает систему всех ролей, как это показано в главе 1. Номера ролей от 1 до 9 распределите в соответствии с тем, как вы оцениваете свои сильные и слабые стороны в каждой роли. Когда вы произведете такую оценку своих предпочтений в ролях, не позволяйте себе полагаться на сложившуюся ситуацию. Мы знаем, что каждая из ролей подходит к определенным обстоятельствам. Так что обдумайте различные ситуации, если это вам поможет, и примите решение, в какой роли вы действуете наиболее эффективно или какая роли наиболее привлекательна для вас.

Более детальный подход к самооценке, основанной на модели девяти ролей лидера, представлен в главах, посвященных описанию ролей в подразделах под названием «Классификация Уэллса — как определить...». Там представлены наиболее типичные установки людей, которые эффективно действуют в той или иной роли. Поставьте себе оценку от 1 до 10 в соответ-

235

ствии с вашими способностями в данном виде деятельности (оценивайте степень характерности для вас каждой из типичных черт в данной роли). Определите средний балл для каждой роли, сложив полученные оценки и разделив их на количество черт, названных для конкретной роли. Такая процедура необходима, потому что вы можете получить очень разные оценки внутри одной и той же роли, а количество черт названной тоже разное в каждом случае. Распределение этих средних показателей по всем ролям продемонстрирует вам, как распределяются ваши предпочтения.

Последний метод, о котором я скажу, основан на определении предпочтений. В приложении вы найдете анкету, с помощью которой сможете самостоятельно рассчитать свои показатели. Это более точный метод, поскольку он опирается на несколько показателей. Так что, если вы заполните предложенную анкету, вы получите наиболее адекватную и точную оценку своих предпочтений по отношению к разным ролям лидера.

## Установка на дальнейшее обучение и развитие

Применив один или несколько методов оценки предпочтений, вы лучше станете понимать свои сильные стороны.

### Понимание концепций

I) Перечитайте краткое описание ролей в главе 1 или все главы, посвященные ролям, чтобы представить себе целостную картину.

U) Сравните с результатами, полученными при заполнении анкеты из Приложения.

U) Возможно, вы найдете семинары или специальные книги, цель которых — подробнее ввести вас в тему. Для каждой роли существует множество дополнительных возможностей.

### Практика с низкой степенью риска

Начинайте работу над своими навыками в обстоятельствах, где существует низкая степень риска — возможно, вне основной работы, если это поможет вам снизить риск. Такой подход осо-

236

бенно полезен и даже занимателен, когда речь идет о свойствах личности, связанных с конкретной ролью. Когда вы освоите навыки мышления, типичные для этой роли, вы приобретете опыт, не подвергнув себя опасностям, а затем будете готовы применить накопленный опыт в дальнейшей деятельности.

### Практический опыт

- Подберите задания или обязанности на работе, где требуются навыки, связанные с этой ролью.
- Выберите уровень риска, который является достаточно высоким, чтобы стимулировать вас к активной деятельности в этой роли, но не слишком высоким, чтобы вам не грозила серьезная опасность.

### Реверсивный анализ

- Уделите внимание вашей обычной деятельности — той, с которой не связан процесс обучения. Оцените степень своей эффективности в различных ситуациях. Определите, бывали ли такие случаи, когда вы ощущали низкий уровень своей эффективности и применили свои сильные качества, чтобы компенсировать существующие слабости. Это особенно важно, если вы тренируетесь в той роли, в которой вы не сильны. Такой анализ предоставит вам дополнительные возможности для обучения.
- Повышайте свою эффективность, работая над ключевыми ценностями в соответствии с обстоятельствами, которые ставят перед вами сложные задачи в рамках избранной вами роли. На основе ключевых ценностей вам будет легче действовать эффективно и использовать конкретные особенности данной роли.

## Достижение большей эффективности в широком круге обстоятельств

Несмотря на то что эта книга создана, чтобы помочь вам в развитии, мне хотелось бы еще раз подчеркнуть, что вашей главной целью должно быть не овладение мастерством в единственной, отдельно взятой роли. Думаю, предпочтения все рав-

237

но останутся прежними, мы всегда имеем некоторые качества личности более развитыми, чем другие, и действуем с разной степенью эффективности в различных ситуациях. И хотя желательно было бы повышать свою компетентность во всех ролях, вполне возможно достичь хотя бы такого минимального уровня, чтобы не быть полным невеждой в некоторых из них. В любом случае полезнее осознать, какие существуют роли, и иметь о них хотя бы общее впечатление, чем бездумно следовать своим предпочтениям. Так что настоятельно советуем вам для достижения большей эффективности научиться анализировать ситуацию, определять, какая роль является в данном случае предпочтительной и какая роль отражает ваши личные склонности. Система девяти ролей лидера поможет вам в анализе ситуации при любом стечении обстоятельств. Используйте эту схему и направляйте свои управленческие усилия в соответствии с предложенными вариантами.

Во-первых, определите главное направление управленческих усилий в ситуации.

□ *Системы* — долгосрочные ситуации, включающие в себя хорошо структурированные и явно выраженные системы внутри организации, целую организацию, организацию и ее окружение, координацию между подразделениями внутри организации.

□ *Люди* — ситуации, в которых напрямую участвуют люди, по отдельности или в коллективах, проблемы развития персонала, сотрудничества и разнообразия установок и культур.

□ *Работа* — краткосрочные ситуации, включающие в себя повседневные задания и должностные обязанности, принятие решений и внедрение их на практике, рассмотрение задач, внимание к продукции (или услугам) и их стандартам качества.

Затем определите аспекты лидерства, необходимые в данной ситуации.

□ *Установление порядка* — ситуация сложная, включает в себя многовариантную перспективу и разнородную информацию, требует способностей унифицировать разрозненные части, чтобы определить путь, которому надо следовать, или провести разграничение важного от второстепенного.

238

□ *Воодушевление на действия* — ситуация требует ясного знания верного направления и постановки вдохновляющих задач, способных возбудить в людях энергию, активного вовлечения людей в работу через раскрытие их потенциала, более интенсивного использования способностей людей и возможностей всей организации.

□ *Улучшение результативности* — ситуация требует концентрации усилий и необходимого изменения стандартов качества в сторону их повышения для структур, систем и процессов всей организации, повышения эффективности действий команд, работу над стандартами продукции (или услуг) с расчетом на запросы потребителей.

И, наконец, нужно вынести общее суждение, основанное на сочетании первого и второго этапов, с целью определения нужной роли. Затем вы должны осознать, связана ли эта роль с вашими сильными или слабыми сторонами, т. е. насколько вам грозят опасности и не стоит ли подобрать другую роль, в которой вы будете чувствовать себя более уверенно. Нет сомнений, что в случае, если вы одинаково хорошо владеете двумя ролями, из них надо выбирать в конкретной ситуации ту роль, которая лучше подходит к обстоятельствам и может обеспечить большую эффективность. Когда выбор идет между двумя ролями, вы делаете выбор между двумя весьма непривлекательными альтернативами: высокая компетенция в роли, не подходящей к данной ситуации, и низкая компетентность в роли, которая хорошо подходит к ситуации. Лучше избегать подобных ситуаций, потому что в любом случае вы столкнетесь с серьезными проблемами. Но вы откроете перед собой гораздо более широкие возможности и перспективы на будущее, если решите научиться на опыте и отдадите предпочтение той роли, которая подходит к ситуации, но в которой ваша компетентность ниже.

## Выбор роли

Все роли приемлемы на разных уровнях организации, но будет совершенно невозможно действовать на высших уровнях без одной или нескольких системных ролей. Люди поднимаются вверх по организационной лестнице и преуспевают в

239

карьере по различным причинам, но на самом веру очень трудно обойтись без стратегии, видения будущего или умения проводить перемены; одна или несколько групп этих навыков абсолютно необходимы. Если внимательнее присмотреться к тому, как ведется бизнес, окажется также, что очень трудно действовать на высших уровнях организации, не владея ролью Глобалиста. И хотя люди на этих уровнях могут нуждаться и в других навыках, эти роли представляются наиболее важными для управления организацией в качестве настоящего лидера.

Если вы пытаетесь двигаться вверх по служебной лестнице, стоит определить, какие именно роли являются наиболее важными для вашей организации. Являются ли главным залогом успеха в вашей организации роли Мудреца, Пророка, Волшебника, Глобалиста или какая-то их комбинация? Подумайте, какие ситуации регулярно возникают в вашей отрасли и в вашей организации. Используйте методы анализа ситуаций, описанные в предыдущем разделе, чтобы выявить самые значимые роли. Такой подход полезен для любого руководителя или менеджера, независимо от карьерных устремлений. Если вы желаете продвигаться все выше в организации, вы должны развивать мастерство в тех ролях, которые являются решающими факторами успеха в вашей организации. Многие люди хотят сделать успешную карьеру, но не воспринимают как успех какое-то место в организационной иерархии. Вы можете использовать свои знания о самом себе, чтобы подобрать место или должность, отвечающие вашим предпочтениям и сильным сторонам; в таком случае вы будете действовать более эффективно. Не имеет значения, насколько сильны ваши предпочтения или достоинства, всегда есть задачи, которые являются для вас более высокой ступенью, так как ни в одной из ролей нет пределов развития. Возможно, такой подход не приведет вас к непрерывному росту карьеры, но он может обеспечить вам гораздо более осязаемое удовольствие от работы. Если вы хоть в малейшей степени верите в существование личных целей, вероятно, ваши предпочтения сами подсказывают вам путь, на котором вы можете внести наибольший вклад в дело и заслужить признание. Что касается управления и лидерства, может быть, этот вклад — именно то, для чего вы созданы.

240

## Понимание и правильная оценка сильных сторон других людей

Когда вы познакомитесь со всеми ролями, входящими в систему, скорее всего возникнет соблазн оценить своих коллег и друзей. «Боб очень хорошо справляется с ролью Мудреца и Наставника; Салли — отличный Волшебник и Проводник». Надеюсь, вы

сделаете это с пониманием и уважением, а не будете выискивать недостатки и слабые места. Не имеет значения, что вам может показаться, наши поверхностные наблюдения и оценки могут быть весьма неточными, так что следует оставлять за другими людьми право на рост и развитие личности.

Взывая к вашему пониманию и уважению, возможно, я преувеличиваю способность людей с помощью системы девяти ролей лидера повысить уровень толерантности и расположения к разнообразию человеческих проявлений и форм поведения в организации. Существует много разных подходов к каждой ситуации. И хотя я сказал, что вы должны анализировать ситуацию, чтобы выбрать наиболее подходящую роль, все мы знаем, что в большинстве случаев обстоятельства бывают сложными и неоднозначными, и даже при тщательном анализе ситуации мы обычно обнаруживаем, что понадобится не одна, а несколько ролей. Это самое подходящее время, чтобы подобрать несколько подходов к проблеме — позвольте людям использовать их сильные стороны, когда это уместно. Также я надеюсь, что в восприятии и оценке других людей вы проявите максимум способностей к пониманию их точек зрения, особенно в ходе совещаний, когда на повестке дня стоит много вопросов. Для большинства из нас верно утверждение, что честное стремление расширить свои рамки восприятия и понять позиции других людей приводит нас к овладению навыками Союзника — в понимании, как думают другие люди, что они находят важным, почему они говорят то или другое, почему совершают именно такой выбор, почему действуют так, а не иначе. Все эти характеристики являются частью их предпочтений ролей.

241

## Оценка эффективности рабочей группы

Этот подход к системе девяти ролей лидера очень эффективен при оценке рабочей группы. Я применял его неоднократно с несколькими группами, которым просто показывал таблицу и коротко объяснял суть каждой роли. Оказалось, что люди мгновенно схватывали главную идею и развивали ее внутри своей команды, определяя коллективные сильные и слабые стороны. Участники команды не рассматривались в этом случае по отдельности, не обсуждали свои предпочтения; они пытались установить, что они делают очень хорошо, а что хуже как целостная группа. Затем они снова обращались к ролям и выясняли, насколько часто они сталкиваются с ситуациями, которые отражают слабости команды. Например, они могли коллективно работать над ролью Наставника, поскольку считали развитие важным аспектом деятельности. Или могли обратиться к роли Пророка, чтобы разработать общее видение будущего.

В случае с командой особенно интересно то, что, работая всей группой над ролью, все участники включались прямо или косвенно в упражнения по строительству команды. Один из способов укрепить рабочую группу — коллективная выработка важного навыка, который может в дальнейшем обеспечить эффективную совместную деятельность. Такие занятия проводятся гораздо реже, чем обычные деловые совещания, связанные с решением насущных проблем, в ходе которых старые модели поведения, включая конфликты, зачастую медленно тлеют и время от времени вспыхивают с новой силой. Когда группа вырабатывает совместно новые навыки, ищет пути усилить свои коллективные достоинства, происходит отказ от неких прошлых стереотипов, открываются новые пути в будущее.

Очень важно не упустить из виду один тонкий и крайне важный момент: мы не всегда решаем проблемы, напрямую работая над ними. Порой решение приходит к нам, когда мы размышляем на другую тему, поскольку в этот момент мы не держимся за устаревшие модели и схемы и наш мозг освобождается для творческого озарения. Обычно, когда руководители

242

хотят повысить эффективность командной деятельности, они подходят к этому напрямую, например приглашают консультанта по строительству команды или отправляют всю группу на специальный семинар-тренинг. В итоге слабая команда окончательно теряет навыки Союзника. Чтобы их создать и развить, зачастую нужно работать над вопросами, связанными с другими ролями, поскольку именно в совместной целенаправленной деятельности и складываются навыки Союзника.

## Эпилог

## Умеем ли мы разговаривать?

Общение — это важнейший навык, необходимый в любой роли. Даже когда мы сосредоточиваемся на управленческих усилиях, связанных с системами или рабочими процессами, мы все равно непрерывно взаимодействуем с окружающими. Ни один менеджер, ни один руководитель не существует в вакууме: эффективность появляется лишь в процессе работы с другими людьми. Люди присутствуют и когда усилия направлены на управление системами и рабочими процессами, но в этом случае они не являются центром внимания. Все же на системном уровне руководитель не может заниматься разработкой стратегии, инновационного видения или проводить перемены, сидя у себя в офисе в полном уединении. Точно так же в управлении рабочими процессами невозможно принятие решений, достижение целей и повышение качества без общения и взаимодействия с другими людьми. Даже если часть работы руководитель выполняет в одиночестве, он должен представить остальным людям результаты своей работы. Когда руководитель действует в соответствии с ситуацией и окружением, навыки общения становятся тем более необходимыми. Невозможно достичь настоящего успеха в ролях, связанных с управлением людьми — Глобалиста, Наставника, Союзника — без навыков общения.

К несчастью, мы часто уделяем слишком много внимания техническим аспектам, а не тому, чтобы научиться общаться с людьми — добиться большей ясности изложения мыслей в письменной форме, понимания языка тела и т. п. Я хотел бы подчеркнуть три момента в навыках общения, которые наиболее тесно связаны с содержанием этой книги:

244

- люди хотят быть информированными;
- выслушать не менее важно, чем высказаться;
- согласие с ценностями создает атмосферу доверия в процессе общения.

Зачастую, когда люди признают важность навыков общения для эффективного лидерства, они вспоминают ситуации, когда их держали в неведении. Они не интересуются тем, как хорошо было что-то сказано; они интересуются только содержанием. Они чувствуют, что руководитель получает важную информацию откуда-то из других частей организации. Когда они не получают этой информации, они подозревают, что были какие-то особые причины исключить их. Может быть, они преувеличивают, но это ощущение способно перечеркнуть все прочие усилия руководителя по созданию атмосферы доверия. Лучше проинформировать людей, что вы не имеете права пока разглашать информацию, чем просто молчать. Даже если вы должны работать на себя в течение некоторого периода времени (обычно любое задание так или иначе предполагает взаимодействие сотрудников), люди вокруг хотят знать о том,

чем вы заняты и к каким выводам пришли.

Общение — это улица с двусторонним движением. Во время совещаний слишком большое число людей терпеливо дожидается своей очереди высказать точку зрения, поэтому они не уделяют большого внимания сказанному другими. Слишком часто мы не слышим собеседников, не интересуемся их мнениями, причем не только словами, но и намерениями, и содержанием. Будущее любой организации — в ее сотрудниках, поэтому общение — это необходимый шаг по направлению к разумному управлению организацией. Я не пытаюсь навязать вам чрезмерное увлечение коллективным менеджментом. Но запомните: когда люди чувствуют, что их не слышат, что их мнением не интересуются, они начинают терять интерес к тому, что говорите вы. Умение хорошо формулировать мысли не компенсирует неумения слушать.

И еще одно: хорошее общение — это не набор технических приемов. Конечно, хорошая методика может помочь вам завоевать аудиторию или провести презентацию, но роли, о которых шла речь в этой книге, связаны с управлением на долго-

245

срочной основе, это не единовременные акции. Когда вы работаете с людьми в течение долгого периода, вы понимаете, что значительная часть ценности общения зависит от степени доверия, а не от технических приемов и методик; люди могут простить недостатки техники, если они доверяют человеку. Доверие приходит, когда вы по-настоящему знаете предмет разговора, но поддержать и развить доверие руководитель может только за счет опоры на свои ключевые ценности. Если люди чувствуют, что ваши слова не соотносятся с вашими базовыми убеждениями, они не будут доверять вам, как бы хорошо вы ни разбирались в предмете. Неискренность может обмануть один раз, но не может стать постоянным камуфляжем. Так что навык общения может принести по-настоящему ощутимые результаты только в том случае, если основой его будет постоянная опора на ключевые ценности.

В этой книге я описал модель девяти ролей лидера. Каждая роль определяет один кирпичик в фундамент здоровой и процветающей организации. Как вы узнали из этой книги, познакомившись с каждой из ролей, вы сможете лучше разобраться со своими предпочтениями и способностями. Надеюсь, вы приобретете новые навыки и сочтете советы полезными. Мне бы хотелось, чтобы на основе этой информации вы разработали свой индивидуальный стиль управления, лидерства и обучения.

Как бы вы ни использовали модель девяти ролей лидера, я желаю вам успеха и стабильного повышения эффективности вашей организации, развития — как вашего лично, так и ваших сотрудников.

## Насколько схожи все роли?

Если вы прочитали все главы, вы можете сравнить роли и яснее увидеть их особенности, но я уверен, что вы заметили и сходство ролей. Это естественно хотя бы потому, что ситуации, с которыми вы сталкиваетесь на работе, требуют применения множественных навыков, и вы обнаружите, что каждый раз нужно использовать не одну, а несколько ролей, чтобы эффективно разрешить сложную проблему. Кроме того, у вас есть предпочтения к тем или иным ролям, и когда вы естественным образом опираетесь на свои сильные стороны, вы применяете

246

комбинацию качеств, отражающих более чем одну роль. По этим двум причинам роли могут показаться в чем-то схожими.

Наиболее типичный случай, касающийся сходства ролей, проявляется там, где речь идет об одном аспекте управления — системах, людях или рабочих процессах. Легко увидеть различия между ролями, относящимися к разным аспектам управления, здесь перед руководителем стоят задачи разного рода, и мы говорим о самостоятельных проблемах. Однако внутри одного аспекта роли взаимосвязаны, хотя и имеют разные характеристики, с точки зрения процесса лидерства. Я уже говорил ранее, что эти три процесса составляют целостный цикл лидерства. Естественно, что отдельные фазы цикла связаны между собой и имеют много общего.

Давайте начнем с системных ролей. Логично ли ожидать, что у организации есть видение будущего, если отсутствует [ стратегия его достижения? Нет. Разумно ли согласовывать и ? уравнивать усилия по проведению перемен, если нет ясного видения будущего и хорошо проработанной стратегии? Нет. Организация нуждается в координации результатов действия этих ролей. Для отдельного руководителя, однако, дар *создавать порядок*, выбирая стратегию перед лицом сложных, неоднозначных, меняющихся и зачастую противоречивых обстоятельств (Мудрец), радикально отличается от дара *вдохновлять на действия*, формулируя видение будущего, включающее существенные новации и привлекательное для людей, стимулирующее их на активную деятельность (Пророк). И оба этих дара существенно отличаются от таланта *повышать производительность*, согласовывая и уравнивая переменные на разных уровнях, компенсируя неопределенность и недостаток стабильности, возникающие при отказе от привычных условий (Волшебник).

Примерно то же самое мы можем наблюдать и при использовании управленческих навыков в области работы с людьми. Разумно ли ожидать успешного партнерства и сотрудничества среди людей, осознающих и болезненно воспринимающих культурные различия? Нет. Однако талант *создавать порядок* перед лицом многообразия культур (внутри организации и в глобальном измерении) за счет согласования различий и умения объединять людей (Глобалист) радикально отличается от

247

дара *вдохновлять на действия*, предлагая сильные и устойчивые мотивации личностного развития (Наставник). Оба этих дара отличаются от таланта *улучшать результативность*, достигая эффективности благодаря умению объединить усилия и создать атмосферу сотрудничества — как только два человека начинают вместе работать — и снизить напрасный расход энергии, характерный для многих коллективных действий (Союзник).

Аналогичная картина предстает и там, где роли связаны с управлением рабочими процессами. Рационально ли разделять потребность в принятии решений, стоя перед трудной проблемой выбора и действия, направленные на достижение важных целей организации? Нет. Разумно ли стремиться к более высоким уровням качества продукции, не увязывая этот процесс совершенствования с действиями, направленными на достижение основных общих целей? Нет. Талант *создавать порядок* за счет умения принимать решения и брать на себя ответственность за их последствия, а также подталкивать к тому же остальных людей (Властитель) существенно отличается от дара *вдохновлять на действия*, обеспечивая адекватный уровень руководства и поддерживая движение к значимым целям (Проводник). А оба этих дара радикально отличаются от таланта *улучшать результативность*, постоянно находя способы выходить за рамки стандартов, развивая и совершенствуя их, достигая наилучшего качества продуктов и услуг (Художник).

Совершенно ясно, что о чем бы мы ни говорили — о системах, людях или рабочих процессах, — каждый раз один лидерский процесс, скажем *улучшение результативности*, невозможен без двух других. С другой стороны, эффективная работа на этом этапе лидерского цикла создает потребность в приложении усилий к другим ролям. Улучшение результатов меняет ситуацию — появляется новая реальность, а значит, и потребность создавать порядок, вдохновлять на действия при новом стечении обстоятельств.

С самого начала этой книги я постоянно указывал, что эффективный менеджмент требует согласования всех ролей с реальной ситуацией в вашей организации. Одной из основных причин укрепления ваших сил является желание перейти от инстинктивного их использования к осознанному, особенно

248

если ситуация требует каких-то новых ролей, в которых вы не были сильны. Лучше зная и понимая роли лидера, вы сможете анализировать ситуации, с которыми каждый день сталкиваетесь на работе.

Возможно, вы заметили, что иногда возникает конфликт между ролями. Предположим, ваша организация ведет работу над новым проектом. Используйте ли вы роль Проводника и поможете ли людям выполнить задания и достичь поставленных целей? Или выберете роль Наставника и предоставите им право нести ответственность, дав шанс самостоятельно решить задачи, не страшась неудач и временного снижения эффективности? Что выбрать? Я не настолько самонадеян, чтобы давать вам конкретные советы, но могу показать вам модель выбора. Существуют роли, связанные с исполнением повседневных обязанностей, не имеющих жестких сроков окончания работ. Трудно удерживать в голове видение будущего, когда вы изо дня в день, неделями, месяцами работаете над промежуточными результатами. Если вы найдете время продумать стратегию (в конце концов, ничего страшного не происходит, риска нет), вы сумеете лучше выполнять и рутинные обязанности. Наладить качество партнерских отношений в группе тоже в этой ситуации очень полезно; можно также заняться развитием и обучением персонала. Поскольку приоритеты работы не слишком высоки, риск невелик.

Но если вы заняты срочной и крайне важной работой, вы должны принять решение согласно собственным обстоятельствам. В частном случае не так уж трудно решить проблему, но сбалансировать все роли на протяжении длительного времени в условиях постоянно меняющегося окружения — задача не из легких. Баланс не означает, что вы должны уделить равное внимание каждой роли: это означает, что вы вкладываете время и силы в том направлении, которое отвечает потребностям организации на данном этапе, туда, где нужны результаты. Баланс требует смелости идти на риск во имя решения трудных задач и развития способностей, равно как и умения использовать свои сильные стороны, когда предоставляется такая возможность. Будущее организации зависит от вашей готовности учиться.

## Приложение

# Портрет руководителя

## Использование портрета

Здесь вам предложена система самостоятельной оценки ваших сильных сторон и предпочтений в каждой из ролей. Вы можете оценить свои способности по тридцати шести примерам поведения (по четыре для каждой из девяти ролей). Затем вы сами подсчитаете баллы. Результаты, конечно, не являются абсолютно точными, но все же дают неплохой шанс правильно оценить себя как лидера.

## Руководство для составления портрета

- Вам предложен ряд утверждений, описывающих типичное поведение руководителя. Здесь нет ни правильных, ни неправильных ответов.
- Ценность портрета возрастает, если вы сумеете отвечать на вопросы честно и обдуманно.
- Вам помогут точно ответить на вопросы воспоминания о конкретных ситуациях, событиях, обстоятельствах, когда вы наблюдали подобное поведение или сами совершали поступок.
- Отвечайте, основываясь на том, что вы замечаете в своем поведении сейчас, а не на том, каким бы вы хотели видеть свое поведение.

## Руководство по подсчету баллов

1. Прочитайте каждое из утверждений и определите, насколько типично для вас такое поведение.  
*Редко* — вы поступаете так редко и только при особом стечении обстоятельств.  
*Иногда* — вы поступаете так лишь в тех случаях, когда тому способствуют внешние обстоятельства.  
*Часто* — вы поступаете так даже несмотря на некоторые препятствия и трудности.

250

*Постоянно* — такой поступок совершенно типичен для вас.

2. Отметьте нужный ответ в специальной строке.
3. Когда вы дадите все тридцать шесть ответов, подсчитайте количество баллов по каждому ответу согласно таблице на странице 254.
4. Суммируйте количество ответов в каждой колонке для каждой роли.
5. Умножьте число ответов: на 1 для Р — редко; на 2 для И — иногда; на 3 для Ч — часто; на 4 для П — постоянно.
6. Сложите результат по четырем колонкам для каждой из девяти ролей и определите текущий уровень способностей:  
 4-6 — уровень новичка; 7-10 — уровень ученика; 11-14 — уровень подмастерья; 15-16 — уровень мастера.

:

Пример:	Мудрец			
	Р	И	Ч	П
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Общее число ответов	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>
Умножить на	1	2	3	4
Счет баллов	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>
Общий счет	<input type="text" value="11"/>			

## Поведение, которое описывает ваши способы действий в типичных ситуациях

7. Следите за текущим состоянием дел, переменами, тенденциями, которые важны для успеха вашей организации:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
8. Определяете конкретные зоны ответственности, которые помогут организации продвинуться вперед навстречу видению будущего:

- редко,  иногда,  часто,  постоянно.
9. Внедряете каждую фазу перемен на уровне, отвечающем способностям людей и организации в целом, чтобы осуществить весь комплекс перемен.:

редко,  иногда,  часто,  постоянно.

251

10. Оцениваете имеющиеся культурные и индивидуальные различия, избегая предвзятости и давления собственного опыта и установок:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
11. Используете различные практические методы для поддержки индивидуальных потребностей в обучении:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
12. Развиваете индивидуальные способности, чтобы повышать эффективность всех форм сотрудничества:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
13. Используете власть, чтобы ускорить принятие решений и уменьшить разрыв во времени между принятием решения и его осуществлением:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
14. Проверяете, получены ли необходимые ресурсы и информация для выполнения задания, чтобы избежать впоследствии чрезмерного контроля:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
15. Идете на изменение привычного положения дел, если это необходимо для улучшения работы и повышения стандартов качества и достижения совершенства:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.

### *Поведение, которое описывает ваше взаимодействие с другими людьми*

16. Стимулируете обмен идеями и информацией между людьми внутри организации и людьми вокруг:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
17. Поддерживаете участие сотрудников и акционеров в формировании, понимании и/или внедрении видения будущего:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
18. Понимаете и управляете источниками сопротивления переменам и страхом перед переменами благодаря осознанию реальности и необходимости перемен в организации:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
19. Ищете понимания точек зрения и мышления других людей, чтобы создавать здоровую атмосферу в организации:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
20. Мотивируете людей на осознание необходимости индивидуального развития и помогаете им использовать их уникальный потенциал во благо организации:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.

252

21. Развиваете командный дух, доверие и сотрудничество, способствуете снятию конфликтов:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
22. Управляете сотрудничеством, используя индивидуальные различия в решениях и проявляя толерантность к неопределенности и риску:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
23. Поддерживаете общую ответственность за управленческую работу с учетом потребностей, сферы ответственности и целей других рабочих групп:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
24. Усиливаете чувство гордости за повышение качества и создание усовершенствованной продукции и услуг, в которых нуждается потребитель:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.

### *Поведение, которое описывает ваш процесс мышления*

25. Используете системное мышление, чтобы видеть модели и логику даже в противоречивой и запутанной информации и соотносить их с потребностями организации:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
26. Формулируете видение будущего, в котором выражается уникальный потенциал организации на рынке и в обществе:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
27. Руководите отношениями между объектами, которые необходимо изменить, а также причинами ускорения и торможения перемен:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
28. Развиваете уникальную корпоративную культуру, чтобы выявить сильные стороны и снять конфликты между различными культурными группами внутри организации:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
29. Согласуете потребности организации с развивающимися и обучающимися стратегиями, а также способностями отдельных людей:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
30. Управляете широким спектром сотрудничества внутри и за пределами организации, которые являются залогом успеха:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
31. Используете различные методы принятия решений для самых разнообразных случаев:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.

253

32. Организуете работу так, чтобы стала ясна суть основной роли каждого рабочего места в общем процессе достижения целей организации:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
33. Определяете процессы и виды продукции, основываясь на ясных принципах прибыльности, эффективности, справедливости и будущих возможностей:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.

### *Поведение, которое вдохновляет других людей*

34. Изыскиваете возможности за счет использования многовариантных подходов к пониманию постоянно усложняющихся ситуаций:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
35. Размышляете о будущем, фантазируете, создаете сценарии и стремитесь к тому, что кажется невозможным:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
36. Поддерживаете равновесие в непрерывной череде перемен переходного периода от имеющегося состояния к желаемому:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
37. Смягчаете разногласия культурных и индивидуальных различий, находя общие основания для всех людей в организации:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
38. Добиваетесь высот в личностном развитии, способствуете тому же у других людей, поскольку вы считаете это краеугольным камнем конкурентоспособности организации:  
 редко,  иногда,  часто,  постоянно.
39. Создаете и развиваете независимое партнерство в делах, так чтобы участники группы полагались на способности и ответственность окружающих:



редко,  иногда,  часто,  постоянно.

40. Приветствуете заинтересованность в ситуации, предоставляя привлекательные и сложные варианты для выбора, даже если ставки высоки и присутствует момент риска:

редко,  иногда,  часто,  постоянно.

41. Преодолеваете трудности на пути к коллективным достижениям во имя значительной цели:

редко,  иногда,  часто,  постоянно.

42. Расцветаете в условиях давления конкуренции и требований потребителей, совершенствуя продукты и услуги:

редко,  иногда,  часто,  постоянно.

254

### Таблица для подсчета баллов

**Р** – Редко    **И** – Иногда    **Ч** – Часто    **П** – Постоянно

	Мудрец				Пророк				Волшебник			
	Р	И	Ч	П	Р	И	Ч	П	Р	И	Ч	П
	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	28	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Общее число ответов	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Умножить на	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Счет баллов	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Общий счет	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>			

	Глобалист				Наставник				Союзник			
	Р	И	Ч	П	Р	И	Ч	П	Р	И	Ч	П
	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	31	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Общее число ответов	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Умножить на	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Счет баллов	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Общий счет	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>			

	Властитель				Проводник				Художник			
	Р	И	Ч	П	Р	И	Ч	П	Р	И	Ч	П
	7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	34	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Общее число ответов	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Умножить на	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Счет баллов	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Общий счет	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>			

Количество баллов: 4–6 – новичок; 7–10 – ученик; 11–14 – подмастерье; 15–16 – мастер.