



ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ЛИДЕРОВ

Яна Мельвиль, руководитель направления по вертикальному развитию лидеров, ведущий бизнес-тренер, коуч-консультант «Института Коучинга»

Для компании вопрос заключается в том, чтобы оценить, что ей выгоднее — помогать существующим лидерам проходить необходимую для вызовов нового уровня трансформацию или просто набирать уже готовых для этих задач руководителей.

Профессиональный управленец — большой дефицит на рынке труда. Многие крупные компании предпочитают выращивать руководителей под свои задачи внутри компании. И, безусловно, внутрикорпоративные службы по работе с персоналом стараются учесть все возможности, существующие на рынке, чтобы удовлетворить эту актуальную потребность. Нередко, приходя в ту или иную компанию на встречу с HR-директором, посвященную развитию лидеров компании, слышишь следующее: «Мы их чему уже только не учили. Они у нас действительно очень много знают и умеют». И при этом и HR-директор, и мы понимаем, что раз эта встреча состоялась, то значит, все-таки что-то не получается так, как того требуют вызовы бизнеса и постоянно изменяющаяся среда рынка. И, похоже, что степень сложности стоящих перед лидерами задач предполагает стратегию иного уровня: не делать свою работу «еще лучше», а делать ее принципиально по-другому, т. е. требуется переход в качественно иную логику действия и мышления.

При этом очевидно, что изменения, происходящие в компании, требуют как личностных изменений лидеров, так и изменений на уровне команды. Один из распространенных запросов сегодняшнего дня — это необходимость в изменении культуры взаимодействия как внутри команды руководителей, так и в вертикальных линиях взаимодействия — руководитель и его начальник и/или руководитель и его подчиненный.

Что приводит к такому запросу? Вот примеры недавних кейсов из нашей практики:

- руководители отделов воспринимают коллег из других подразделений не как партнеров, сидящих с ними в одной лодке, а как вражеских захватчиков, которые стремятся потопить эту самую лодку;

- то, для чего важно запросить помощь или сразу отдать «наверх», замалчивается и скрывается (и в конечном итоге либо не выполняется совсем, либо выполняется непрофессионально), а то, что необходимо решить быстро и качественно само-

стоятельно, выносятся на рассмотрение начальника, и таким образом крадется время как непосредственно у начальника, так и у компании в целом;

- зона конфликта активно эксплуатируется как инструмент для манипуляций и оправдание для всех ошибок, а не как стимул для развития и информация о скрытых в различиях ресурсах.

В данных кейсах влияние оказывают сразу несколько факторов, и поэтому работа с подобными запросами требует комплексного подхода. Что важно учитывать прежде всего? Во-первых, у каждого лидера свой индивидуальный путь и способ развития. При этом важно, чтобы этот самый путь учитывал еще и интересы компании; во-вторых, люди обычно не очень хотят меняться, и поэтому для создания стимула к развитию необходимо показать дельту между тем, где человек сейчас (и все особенности и последствия этой позиции и логики действия), и тем, где он может оказаться, кем быть и что получать в качестве результата.

Для компании вопрос заключается в том, чтобы оценить, что ей выгоднее — помогать существующим лидерам проходить необходимую для вызовов нового уровня трансформацию или просто набирать уже готовых для этих задач руководителей.

Если вы выбираете первое, то на ваше рассмотрение предлагается один из самых передовых подходов в работе с лидерами и организациями — **Вертикальное развитие лидеров** (программа разработана английскими и американскими исследователями в области развития людей и организаций).

В чем уникальность подхода? Данный подход использует модель, которая описывает 9 последовательных изменений в структуре восприятия человеком мира. В бизнес-среде встречаются 7 стадий: Оппортунист, Дипломат, Эксперт, Достигатель, Индивидуалист, Стратег и Алхимик. Каждой из стадий соответствует определенная Логика действий. Полностью «освоив» одну логику с присущими ей способами поведения, человек переходит на другой качественный уровень. Ниже краткий обзор стадий:

ОПОРТУНИСТ

Оппортунист стремится выиграть любыми средствами; он преследует личную выгоду и использует для этого все возможности. Его девиз — «Кто сильный (первый,

храбрый), тот и прав». Он фокусируется на сиюминутных результатах, ради достижения которых не стесняется в средствах, балансируя на грани дозволенного. Манипулирует людьми, искажает информацию и никому не доверяет, уверенный в том, что и другие действуют по такому же принципу. Критику не принимает и всегда находит виноватых. Верит в удачу и неудачу, правила воспринимает как ограничение свободы и постоянно их нарушает. Наказывает «око за око» и помогает тем, кто может оказаться полезным.

ДИПЛОМАТ

Дипломат постоянно корректирует свое поведение в соответствии со стандартами, принятыми в его среде. Принадлежность к группе жизненно важна для него. Он стремится следовать правилам и протоколу и во что бы то ни стало избегает «раскачивать лодку» во избежание конфликта. Дипломат редко выражает свое мнение, не желая обидеть кого-либо. Его речь отличается обилием клише и стандартных фраз. Он всегда лоялен своей группе и ожидает, что его лояльность будет оценена при раздаче бонусов. Эта лояльность может не распространяться на компанию в целом. Дипломат ориентирован на статус и стремится сохранить лицо в сложных ситуациях. Конструктивной чертой Дипломата является его внимание к человеческому фактору; зачастую он является тем самым «социальным клеем», который очень нужен в момент кризиса. Дипломаты в основном «насекают» нижние и средние ступеньки карьерной лестницы — в среднем, их около 11% от числа участников корпоративной деятельности.

ЭКСПЕРТ

Действия Эксперта управляются логикой и верой в компетентность. Фактически, экспертная логика представляется ему единственно правильной и заслуживающей внимания. Уважение и статус растут пропорционально росту компетенции. Он стремится к эффективности и усовершенствованию, иногда предпочитая эффективность результативности. Эксперт зачастую выскателный педант, чем очень гордится. Это сказывается на его оценке коллег — подсознательно он может недооценивать тех, кого не считает экспертом. Конструктивную критику для него является только та, что исходит от экспертов в его области.

Хорошее управленческое решение для Эксперта — то, что базируется на объективной экспертной оценке. Стремление Эксперта к постоянному усовершенствованию делает его очень ценным индивидуальным ресурсом; однако, эта Логика действий заметно ограничивает его способности как лидера за пределами своей экспертной области, так как эксперты склонны рассматривать сотрудничество как пустую трату времени («Не все встречи пустая трата времени — некоторые из них отменяются!»). Они не ценят и не желают принимать во внимание эмоциональный интеллект.

ДОСТИГАТЕЛЬ

Достигателю («Achiever») необходимо иметь цель. Своей задачей он видит организацию процессов и людей для достижения цели наиболее эффективными средствами. Доля Достигателей — примерно 38% от числа участников корпоративной деятельности. Достигатель ориентирован на эффективность и результативность. Он способен визуализировать будущее и работать с долгосрочными целями. Ему нравится быть инициатором, а не ведомой пешкой. Он понимает комплексность ситуаций и необходимость управления разными типами «ресурсов» — временем, финансами, процессами, ролями и людьми. В отличие от Эксперта, Достигателю важна «взаимность» в отношениях с людьми. Он стремится к объективности; его требования к себе и людям высоки и он испытывает стыд, если сам им не соответствует. Самое главное для Достигателя — устранить все препятствия к цели и использовать благоприятные возможности разнообразными средствами, включая нестандартные. Преследуемые им цели не всегда поставлены им самим — в корпоративном контексте они зачастую определены вышестоящими инстанциями.

Эксперты и Достигатели составляют львиную долю менеджеров.

ИНДИВИДУАЛИСТ — ПЕРЕХОДНАЯ СТАДИЯ

Отличие Индивидуалистов от Достигателей заключается в их понимании возможного конфликта между принципами и действиями, или между ценностями организации и ее выполнением этих ценностей. Этот конфликт становится источником напряжения творческого потенциала и растущего желания к дальнейшему развитию. Индивидуалисты также имеют тенденцию

Стратеги очаровывают тремя отличными уровнями социального взаимодействия: личными отношениями, организационными отношениями и национальным и мировым развитием.



игнорировать правила, которые они считают ненужными, из-за чего они часто становятся объектом для раздражения, как коллег, так и боссов.

Эта стадия по своей сути нестабильна — человеку все-таки нужна определенность. При некоторых обстоятельствах человек развивается дальше, а при других — укрепляется на предыдущей стадии, где ему комфортно и где он наиболее эффективен.

СТРАТЕГ

Эта стадия представляет для нас с вами большой интерес, так как убежденный в ответственности правил, предписаний и традиций, Стратег оперирует на более высоком уровне — уровне принципов, теорий, посылок и суждений. Он четко видит связь между всем, что происходит в мире, и способен увидеть миссию предприятия в совершенно новом свете. Он способен оценить соответствие стратегии, действий и результатов фирмы — ее миссии. Таким образом, и то, и другое может быть пересмотрено с целью оптимального соответствия работы предприятия условиям среды. Именно в этой способности Стратега лежит основное конкурентное преимущество предприятия — его потенциал к устойчивому долгосрочному развитию в любой складывающейся рыночной ситуации. Для Стратега нет конфликтов — только возможность проверить

свое понимание на устойчивость. На человеческом уровне он успешно их разрешает «в зародыше», легитимируя и приветствуя различия. Стратег уважает относительность оценочных суждений и способен играть множество ролей в зависимости от ситуации. Стратеги очаровывают тремя отличными уровнями социального взаимодействия: личными отношениями, организационными отношениями и национальным и мировым развитием.

АЛХИМИК

Последняя Логика действий лидеров, по которой есть данные и опыт в бизнес-контексте — Логика Алхимиков. Тогда, когда Стратег движется от одного обязательства к другому, Алхимик обладает экстраординарной способностью иметь дело одновременно со многими ситуациями на различных уровнях. Алхимик может говорить и с королями, и с простыми людьми. Он может иметь дело как с непосредственными задачами, так и с долгосрочными целями.

Алхимики составляют 1% наших опрошенных, что показывает, что их довольно редко можно встретить в бизнесе или еще где-либо. Самым важным является то, что они в состоянии поймать уникальные моменты в истории своих организаций, создать символы и метафоры, которые заго-

ворят с сердцами и умами людей. Наиболее известные примеры Алхимика — Нельсон Мандела, Махатма Ганди.

Итак, вы познакомились с основными логиками действий лидеров в бизнес-среде. При этом практика показывает, что решение задач адаптивного характера, особенно в условиях нестабильности и неопределенности среды, под силу только тем лидерам, ментальные установки которых позволяют:

- ✓ видеть системные связи
- ✓ одновременно удерживать внимание на различных перспективах происходящего (например, экономической, политической, социальной, финансовой и экологической)
- ✓ одновременно концентрироваться как на результате, так и на процессе его достижения (что позволяет «учиться» у контекста, принимая, таким образом, адекватные решения в каждый конкретный момент)
- ✓ оставаться устойчивым к стрессу, доверять даже в самой турбулентной среде, поддерживая и мотивируя коллег к достижению оптимального для среды результата. Подобные способности соответствуют в большей мере стадиям Стратега и Алхимика.

Таким образом, в контексте потребностей корпоративного лидерства методика Вертикального развития лидеров позволяет:

1. Понять текущую логику действия руководителя — причины того или иного выбора, предпочитаемые им способы поведения и управления.
2. Определить, насколько существующая логика действия лидера эффективна в контексте существующих задач.
3. Составить план развития с индивидуальным подбором необходимых практик и инструментов для перехода к новой логике действия или укрепления на существующем уровне (если переход произошел совсем недавно).
4. Обеспечить оптимальную систему поддержки в реализации планов развития как для каждого участника в отдельности, так и для команды в целом.

В статье использованы следующие материалы:
Статья «7 трансформаций лидеров», Дэвид Рук, Билл Торберт

Статья «Мировоззрение лидера — решающий фактор системного управления средой», Некрасова А.В.