

*Некрасова Анастасия Владимировна
"Intelligent Mindsets", Швеция*

Мировоззрение лидера - решающий фактор системного управления средой

Методы оценки и подходы к развитию системного лидерского потенциала

Вступление

Среда, в которой работает современный бизнес, неизмеримо более комплексна, подвижна и непредсказуема по сравнению с ситуацией десятилетней давности. Изменяются и правила игры, и источники этих правил. Глобальные экономические, социальные и экологические проблемы становятся общими для бизнеса, правительств и общества в целом. Неустойчивая демография, бесконтрольная урбанизация, истощаемость природных ресурсов, растущее социальное неравенство и бедность совокупно меняют правила игры на рынках. В свою очередь, рынки казались бы разных сообществ стали несоизмеримо более взаимозависимыми – «чужие» проблемы быстро становятся «нашими».

Успешное управление в такой среде возможно только при условии ее системного восприятия. Корпоративная устойчивость - способность предприятия оставаться востребованным, прибыльным и привлекательным в долгосрочной перспективе и в постоянно изменяющихся условиях среды – выходит на первый план. Устойчивой в такой среде оказывается организация, способная оперативно «считывать» постоянно изменяющийся контекст, удерживая при этом внимание на различных временных горизонтах.

Такая среда предъявляет принципиально новые требования к руководителю - развитая способность к комплексному мышлению становится необходимостью. Обладающий системным взглядом на мир руководитель понимает, что его предприятие - не отдельный организм, существующий для делания денег, а часть «системы жизнеобеспечения» общества. Он осознает, что стратегии предприятия и результаты работы - в том числе возвраты по инвестициям и дивиденды – зависят от того, как успешно его лидеры интегрируют экономические, социальные, экологические и этические перспективы в систему работы предприятия. Современный лидер способен к партнерствам на разных уровнях, находит инновационные решения и видит принципиально новые возможности; он

способен быстро и адекватно реагировать на благо предприятия и без конфликта со средой. Немаловажно и то, что успешный руководитель занимает активную личную позицию в этом вопросе – «интегрирует» себя как человека и профессионала, имеет внутренний компас, позволяющий ему не сбиться с пути при разрешении моральных дилемм.

На базе многолетней научной и практической работы специалисты из США и Великобритании разработали эффективный инструмент, позволяющий заглянуть в систему мировоззрения лидера, которая определяет логику его действий. В статье представлен обзор этой Модели Развития Лидерства (*Leadership Development Framework, LDF*), а также областей ее применения в области корпоративной устойчивости.

Мастер-майнд

Вы никогда не задумывались, кто придумал миссию вашей компании? Почему она выглядит именно так а не иначе? Кто и почему выбрал именно эту стратегию? А могут ли быть другие? Кто придумал именно эти роли, процессы и системы? Соответствуют ли их эффекты задуманным? Как это можно измерить?

Эх, был бы я директором, все бы переделал!

Однако, не все горят таким желанием или даже замечают необходимость каких-либо изменений. «Я аудитор – мое дело контроль». «Я бухгалтер – мое дело бухучет». «Я директор по продажам – давайте ваши продукты, продадим». «Я генеральный директор – отвечаю за выполнение миссии перед владельцами». Так кто же пишет саму миссию?

Кто этот «мастер-майнд», способный сформулировать миссию, которая останется свежей и привлекательной при любой погоде? И кто же тот лидер, который, находясь в любой точке управленческой цепочки, способен увидеть динамичную связь между миссией, стратегией, ее воплощением и конкретным результатом? С какой позиции видно, где они гармонично работают вместе или где «рвется» и почему?

В 20-е годы двадцатого столетия Жан Пиаже установил, что познавательные способности ребенка на пути к взрослой жизни проходят несколько стадий – от простой сенсо-моторной до гипотетико-дедуктивной, позволяющей ребенку анализировать и синтезировать мир. Являясь частью этого процесса, ребенок развивает свою способность понимать мир и строить с ним отношения. Дальнейший интерес вызывает динамика развития взрослым индивидом своей способности решать проблемы, истолковывать события мира и взаимодействовать со средой. В

процессе жизни большинство людей также проходят определенные, достаточно четко обозначенные стадии развития.

С переходом от одной стадии к другой изменяется наша способность понимать мир и видеть его внутренние и внешние связи. Учеными твердо установлено, что присущий нам способ осмысления мира диктует способ нашего с ним взаимодействия – уникальный для каждой из стадий развития. Результаты этого взаимодействия – отношения с людьми, способы разрешения проблем и конфликтов и пр. – напрямую зависят от того, как мы осмысливаем мир на текущей стадии. Такую смысловую и поведенческую парадигму можно условно назвать *Логикой действий*. Сознательно и бессознательно мы развиваемся от одной стадии к другой. Развитие мировоззрения и трансформация поведенческих характеристик человека может стать делом всей жизни.

Модель Развития Лидерства

(Harthill Leadership Development Framework, LDF)

Модель ЛДФ разработана английскими и американскими специалистами на базе многолетней научно-практической работы. Она описывает по меньшей мере семь последовательных изменений в структуре восприятия человеком мира. Каждой из стадий соответствует определенная *Логика действий*. Полностью «освоив» одну логику с присущими ей способами поведения, человек переходит на другой качественный уровень. Это происходит аналогично развитию у ребенка способности бегать, которая обуславливается способностью ходить, усвоенной им ранее.

В контексте корпоративного лидерства ЛДФ помогает понять логику действия менеджера – источники его действий, предпочитаемые им способы поведения и формы корпоративного управления, а также качество достигнутых им результатов по отношению к общей эффективности работы фирмы. Интерес представляют следующие Логик действия: *Оппортунист, Дипломат, Эксперт, Достигатель, Индивидуалист, Стратег* и *Алхимик*. Каждая из них предполагает свой подход к управлению и лидерству. Теории развития, лежащие в основе ЛДФ, убедительно доказывают, что человек проходит стадии развития именно в этом порядке.

Оппортунист

Оппортунист стремится выиграть любыми средствами; он преследует личную выгоду и использует для этого все возможности. Его девиз – «Кто сильный (первый, храбрый), тот и прав». Временной горизонт

его действий исчисляется часами или днями. 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. Эта категория весьма немногочисленна в управленческой среде – ее представители редко удерживаются на карьерной лестнице. Они встречаются среди предпринимателей, хотя и в этой среде способы действия Оппортуниста в конечном итоге оказываются контра-продуктивными.

Дипломат

Дипломат постоянно корректирует свое поведение в соответствии с 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 взыскательный педант, чем он очень гордится. Это сказывается на его оценке коллег – подсознательно он может недооценивать тех, кого не считает экспертом. Конструктивной критикой 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. Примерная доля Экспертов в числе участников корпоративной деятельности 37%.

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.

Ну что, узнаете себя? А может быть, и своих коллег?

Эксперты и Достигатели составляют львиную долю менеджеров – по различным подсчетам более 75% руководящего состава. Именно они обеспечивают функционирование компании – создают новые продукты и услуги, оптимизируют производственные процессы, продвигают и продают, управляют персоналом и обеспечивают коммуникацию. Именно эти роли являются наиболее привлекательными для молодого поколения бизнесменов и управленцев. Именно этим знаниям и навыкам обучают нас корпоративные тренинги и большинство MBA-программ.

И это все? – спросят однако некоторые из вас. Был, делал... А теперь чувствую, что эту стадию уже прошел. Где же я теперь? Что будет дальше?

Индивидуалист – переходная стадия

Освоив достигательство, человек попадает в странное место – истины почему-то перестают убеждать, авторитеты блекнут, а цели, которые были так важны еще вчера, уже не так очевидны. Создается определенное замешательство – раз цели неочевидны, почему мы идем

туда именно этими путями? А куда идти, если не туда? Кто знает ответ? Как выбрать правильный из множества альтернатив?

Эта стадия уникальна – помимо не очень-то желанного замешательства, она несет в себе обновление восприятия и чувств. Вы, опытный в этом мире человек, вдруг начинаете открывать мир заново. Вы понимаете уникальность возможностей человека – себя и других, у вас открываются новые таланты и появляются новые интересы. Например, вы решаете научиться медитации, чтобы лучше познать самого себя и свои возможности. На работе вы начинаете замечать способности коллег, которые раньше не замечали. Появляются новые темы для разговора, и они не касаются квартального отчета или завтрашнего заседания совета директоров. Да и сами члены совета директоров перестают вас пугать своей значимостью – в конце концов, они такие же люди, как и вы. Корпоративный контекст начинает расширяться, связи между событиями, людьми и результатами становятся более детальными и очевидными.

Одновременно – к вашему небольшому, но сожалению – убывает ваша уверенность в правильности ваших собственных управленческих решений и методов. Может статься, что ваши подчиненные заметят некоторую нерешительность с вашей стороны и укажут вам на это. С удивлением для самого себя вы заметите, что они правы, но вас это совершенно не задело. Это отсутствие привычной уверенности не покажется вам слабостью. Более того, вам захочется узнать больше о том, как вас воспринимают, и работать над собой, открывая новые горизонты. Вдруг вам становится ясно, что поставленные ранее кем-то цели необходимо пересмотреть, что реалии, диктовавшие эти цели, уже изменились и надо менять способы их достижения. Вы видите конфликты интересов, но уже не боитесь их – вы почти уверены, что сможете учесть все существующие конструктивные позиции при постановке новых целей. Такая качественно новая цель позволит вашему предприятию достичь значительно лучших результатов.

Путешествие Индивидуалиста начинается с признания многоплановости реальности. Оно научает человека соотносить эти планы и видеть ценность каждого из них. Индивидуалисту уже не хочется упростить задачу путем отбрасывания неизвестных, но найти решение для задачи в целом. Его отношения с людьми приобретают глубину; Индивидуалист способен понять позиции других и играть различные роли в общении с людьми. Он достаточно четко понимает источники собственных оценочных суждений, не навязывает их другим и готов их пересмотреть.

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. Индивидуалистов сравнительно немного на карьерной лестнице - около 11%.

Стратег

5% «путешественников» постепенно оказываются на стадии Стратег. Убежденный в относительности правил, предписаний и традиций, Стратег оперирует на более высоком уровне - уровне принципов, теорий, посылок и суждений. Его эшелон значительно выше привычного нам, исходящего из общепринятых рамок, информирующих корпоративные решения. 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 - и миссию как таковую. Таким образом, и то и другое могут быть пересмотрены 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 плане он успешно их разрешает «в зародыше», легитимируя и приветствуя различия. Стратег уважает относительность оценочных суждений и способен играть множество ролей в зависимости от ситуации. Его юмор легок и прост – там нет места сарказму и злой иронии. Удивительное чувство бесконфликтности ситуаций испытывают все, кто работает вблизи Стратега. Иногда они удивляются, откуда он берет информацию и знания, а он и сам не может полностью объяснить.

К слову, мы не случайно упомянули медитацию, когда описывали Индивидуалиста. Абсолютное большинство Стратегов регулярно практикуют медитации и другие методы развития сознания. На вопрос «Как вы спланировали эту комплексную инициативу? Чем вы руководствовались?», достаточно типичным является ответ: «Я просто выгрузил информацию из пространства».

Вот так-то, просто. Но именно так и начинается трансформация больших структур – логики развития организаций, отраслей, рынков и наций. Просто алхимия какая-то!

Алхимик

Последняя описываемая нами здесь стадия так и называется – Алхимик. Точнее всего значение этой «роли» описал Паоло Коэльо в одноименной книге об исканиях пастуха Сантьяго. Менее 2% людей проявляют признаки, присущие этой категории.

Парадокс – эту стадию даже трудно описать, так непостоянны действия Алхимика. Единственное, что постоянно, – это их адекватность в любой ситуации. У истинного Алхимика нет постоянных «базовых предположений» или оценочных суждений, которые диктуют его поведение. Он постоянно находится «здесь и сейчас» - его выводы и суждения всегда свежи и формируются практически одновременно с тем, как разворачивается ситуация. Он безошибочно считывает ее, одновременно формируя свою оценку, и поступая так, как она требует. При этом «магическим способом» учитываются мотивы и исходные точки всех участников ситуации, что делает общение практически бесконфликтным.

Такая уникальная способность интегрировать все существующие параметры «одним движением» открывает путь к всеобщим социальным трансформациям. Среди известных Алхимиков можно назвать Нельсона Манделу и Вацлава Гавела. Есть среди них и бизнес лидеры. Однако, именно Алхимики понимают, что интересы глобальных социальных трансформаций значительно разнообразней корпоративных, и покидают бизнес арену для решения более глобальных задач. При этом они указывают путь, по которому бизнес может идти к своему устойчивому развитию – оставаясь прибыльным на долгие годы и внося свой вклад в решение глобальных задач.

Бизнес при этом проходит через уникальную трансформацию – с высоты этой Логике видно, как в корне меняется вся конкурентная среда, меняются ориентиры и критерии успешного бизнеса. Примером системной трансформации является появление и стремительное развитие рынка социально-ответственных инвестиций, в целесообразности которых далеко не все были уверены десять лет назад. Современного инвестора уже не надо убеждать в том, что инвестиции в социально-ответственные предприятия ничуть не противоречат основополагающим принципам эффективности. С одной стороны, количество таких предприятий стремительно растет, что увеличивает возможности создания отличного социально-ответственного портфеля. С другой стороны, статистика

утверждает, что и сами по себе такие инвестиции возвращают ничуть не хуже «обычных». В качестве бонуса инвестор получает столь необходимый теперь статус «ответственного инвестора» и чистую совесть впридачу. В качестве составляющих этой отрасли мы видим фондовые рынки ответственных инвестиций, управляющие компании и консультационные фирмы, помогающие и инвесторам, и их портфельным компаниям управлять таким образом трансформированным бизнесом.

И снова ЛДФ

Итак, ЛДФ способствует глубокому пониманию человеком своего способа мышления и диктуемой им Логикой действия. Обычно человек действует исходя из более чем одной Логикой. Однако, ему всегда присуща одна или две доминирующие. В стрессовых ситуациях мы зачастую бессознательно обращаемся к нашей предыдущей Логике. Мы можем сделать это и сознательно, если того требует ситуация, - ведь мы полностью владеем присущими ей способами поведения. Однако, вероятность спонтанного перехода к последующей стадии без очевидных к тому предпосылок чрезвычайно мала.

На основе ЛДФ разработан тест, позволяющий определить, какой Логикой действия человек «пользуется» на настоящем этапе. Уникальный индивидуальный профиль детально описывает его текущую Логикой действий и ее влияние на поведение и лидерские характеристики. Квалифицированный консультант помогает правильно истолковать результаты теста, обсудить их значимость в жизни и работе сотрудника, а также дает рекомендации по его возможному развитию в направлении следующей стадии. Тест ЛДФ испытан в различных формах в течение почти 30 лет; его валидность многократно подтверждена научно-практическими исследованиями.

Многие компании практикуют менеджмент-аудит, результаты которого позволяют распределять и перераспределять ресурсы управленческого персонала в соответствии с нуждами компании. Включив ЛДФ в процесс аудита, менеджмент получит представление о способностях индивидов к управленческим действиям разного характера – стратегического, тактического, аналитического или практического - исходя из их доминантной Логикой действия.

ЛДФ позволяет сделать заключение о способностях и перспективах развития управленческой команды как целого. Учеными твердо доказана прямая зависимость долгосрочных результатов работы компании от стадий, на которых находятся менеджеры ключевых позиций. Более того,

присутствие Стратега на посту генерального директора является однозначной предпосылкой и на практике условием способности компании к значительной и своевременной трансформации в сложных и нестабильных условиях.

Современные исследования в области лидерства проливают свет на то, какими способностями и личными качествами обладают лидеры, успешно работающие с трансформациями сложных систем. Существование таких лидеров делает возможным создание альтернативных сегодняшним – в большой степени неустойчивым – моделям управления ресурсами, бизнесом и обществом в целом. Результаты исследований начинают с успехом внедряться в учебные планы прогрессивных МБА-программ.

Статья написана с использованием следующих источников

1. Bill Torbert and Associates, 2004, Action Inquiry. The Secret of Timely and Transforming Leadership, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
2. Материалы, доступные авторизованным пользователям ЛДФ, Harthill Consulting, 2010