

## Дэвид Рук и Вильям Р. Торберт

АВТОРСКОЕ ПРАВО © 2005 КОРПОРАЦИЯ ПУБЛИКАЦИИ ШКОЛЫ БИЗНЕСА ГАРВАРДА. ВСЕ ПРАВА ЗАЩИЩЕНЫ.

Большинство психологов, занимающихся развитием, соглашается, что критерий, дифференцирующий лидеров - это не столько их философия лидерства, их индивидуальность или их стиль управления, сколько это их внутренняя «логика действия» - то, как они интерпретируют те или иные обстоятельства и то, как они реагируют, когда их власти или их безопасности бросается вызов. Однако относительно небольшое количество лидеров пытается понять логику своих действий, и еще меньшее количество исследуют возможности ее изменения.

А им следовало бы это делать. Мы обнаружили, что лидеры, которые действительно пытаются понять самих себя и развиваться, могут трансформировать не только свои способности, но также и возможности своих компаний. В тесном сотрудничестве с психологом Susanne Cook-Greuter - в течении 25 лет интенсивного консультирования, основанного на наблюдениях за такими компаниями, как Deutsche Bank, Harvard Pilgrim Health Care, Hewlett-Packard, NSA, Trillium Asset Management, Aviva и Volvo, мы отработали с тысячами руководителей, которые пытались развивать свои лидерские качества. Хорошая новость заключается в том, что лидеры, которые прикладывают силы к пониманию логики собственных действий, могут улучшить свои лидерские способности. Но для того, чтобы сделать это, необходимо понять, к какому виду лидеров Вы относитесь на данный момент.

### Семь логик действия

Наше исследование основано на таком инструменте сбора информации, который включает в себя заполнение пропусков в предложении и который носит название «Профиль Развития Лидерства». С помощью этого инструмента участников просили заполнить 36 предложений, которые начинались с таких фраз, как, например, «Хороший лидер...» (ответы широко варьировались):

«... Щелкает кнутом»

«... Понимает, что важно для достижения хороших результатов подчиненными»

«... Вводит в заблуждение конкурентов и берет ответственность за свои решения»  
и т.п..

Просьба участникам заполнить предложения подобного рода дает хорошо подготовленным оценщикам возможность сформировать картину того, как участники интерпретируют свои действия и окружающий мир; эти «картинки»

действий. Также мы отметили, что те три типа лидеров, которые ассоциируются с нижним уровнем корпоративной эффективности (Оппортунисты, Дипломаты и Эксперты), составляют 55% опрошенных. Они значительно менее эффективны в осуществлении организационных стратегий, чем те 30% опрошенных, которые относятся к Достиженцам. Кроме того, всего 15% оставшихся менеджеров среди всех опрошенных (Индивидуалисты, Стратеги и Алхимики) показали способность к внедрению инноваций и успешным изменений в своих организациях.

Для того, чтобы понять разделение лидеров на данные категории, давайте более детально изучим, что представляет собой каждый стиль лидерства, начиная с самого непродуктивного (и наименее сложного).

### **Оппортунист**

Нашим самым утешительным открытием было то, что только 5% лидеров в нашем опросе были охарактеризованы, как недоверчивые, эгоцентричные и манипуляторы. Мы называем этих лидеров Оппортунистами, это название отражает их тенденции сосредотачиваться на личных победах и видению окружающего мира и других людей, как возможности для эксплуатации. Их подход к внешнему миру в значительной степени определен их восприятием степени контроля; другими словами, то, как они будут реагировать на какой-либо случай, зависит, прежде всего, от того, думают ли они, что они смогут воздействовать на результат. Они рассматривают других людей в качестве объекта или как конкурентов, которые также действуют только в своих целях.

Оппортунисты имеют тенденцию расценивать свое плохое поведение как ответ на колкости и удары мира, живущего по принципу «око-за-око». Они не принимают обратную связь, винят во всем внешние обстоятельства и принимают резкие ответные меры. Можно наблюдать подобную логику действия в ранней работе Ларри Эллисона (нынешнего президента Oracle). Эллисон описывает свой организаторский стиль в начале его карьеры как “управление с помощью насмешки.” “Вы должны быть способными к интеллектуальному запугиванию и риторическому запугиванию,” - сказал он когда-то Мэтью Симондсу из «Экономиста». “Я оправдываю свое поведение перед самим собой тем, что я веду только ‘открытые и честные дебаты.’ Факт в том, что я не знаю ничего, что было бы лучше.”

Немногие Оппортунисты долго остаются менеджерами, если только они не меняют свою логику действий на более эффективную (как сделал Эллисон). Их постоянная борьба с огнем, их стиль самовозвеличивания и их частое нарушение правил – это неприемлемые условия для тех лидеров, которые хотят работать на долгосрочной основе. Если Вы работали на Оппортуниста, Вы будете почти наверняка помнить этот период как тяжелое время. К тому же, корпоративная среда, в которой возникает оппортунист, редко долго его терпит, несмотря на то,

Дипломат воздействует на мир вокруг него более мягким способом, чем Оппортунист, но у этой логики действия могут также могут быть крайне отрицательные последствия, если лидер - ведущий менеджер. Лояльно служа команде, Дипломат стремится понравиться коллегам более высокого статуса и избегает конфликтов. Эта логика действия сосредоточена на получении контроля над собственным поведением больше, чем на получении контроля над внешними событиями или другими людьми. Согласно логике действия Дипломата, лидер получает более стабильную позицию и влияние, принимая нормы группы и хорошо выполняя свои ежедневные обязанности.

Этот тип руководителей может многое предложить в качестве поддержки команде. Дипломаты являются социальным «клеем» для своих коллег и гарантируют, что потребностям других людей будет уделено внимание; вот, вероятно, почему значительное большинство Дипломатов работают на самых низких менеджерских позициях, таких, например, как супервайзер, представитель сервиса по работе с клиентами или профессиональная медсестра. Действительно, исследование среди 497 менеджеров в различных отраслях промышленности показало, что 80 % всех Дипломатов были на нижних уровнях менеджмента. В отличие от этого, 80 % всех Стратегов были на высоких уровнях; это предполагает, что менеджеры, которые превращают свою логику действий в более эффективную, вроде Стратега, имеют больший шанс на повышение и продвижение.

Дипломаты намного более проблематичны в роли высшего руководства, потому что они пытаются игнорировать конфликты. Они склонны быть чрезмерно вежливыми и дружелюбными, и для них, практически, невозможно - дать стимулирующую обратную связь другим. Введение изменения с его неизбежным конфликтами представляет серьезную угрозу Дипломату, и он будет избегать этого любой ценой, вплоть до самоуничтожения.

Рассмотрим одного Дипломата, ставшего временным президентом организации, когда его предшественник внезапно умер от аневризмы. Пока правление решало вопрос о выборе постоянного преемника, они попросили Дипломата исполнить временно его функции. Наш Дипломат наслаждался своей ролью номинальной главы и был популярным спикером на общественных событиях. К сожалению, он понял, что ему не нравятся его обязанности, так как они подразумевают решать конфликты. Он был не в состоянии, например, заменить многих старших менеджеров, у которых были много проблем в работе, и которые сопротивлялись программе изменений, которую начал его предшественник. Поскольку изменения были спорны, Дипломат избегал встреч, даже планировал командировки на то время, когда встречалась команда топ-менеджеров. Участники команды были столь расстроены таким отношением Дипломата, что они, в конечном счете, ушли в

Дипломатов, которые концентрируются на управлении их собственным поведением, Эксперты пытаются осуществить контроль над совершенствованием своих знаний, как в профессиональной, так и в личной жизни. Умение думать независимо от внешних воздействий чрезвычайно важно для Экспертов. Неудивительно, что многие бухгалтеры, инвестиционные аналитики, маркетинговые исследователи, инженеры программного обеспечения и консультанты действуют исходя из логики действий Эксперта. Уверенные в своей компетентности, они выдают точные данные и демонстрируют логику в своих стремлениях и предложениях.

Эксперты - великие сотрудники – одиночки, благодаря своему стремлению к непрерывному усовершенствованию и эффективности. Но как менеджеры они могут быть неэффективными из-за своей уверенности в абсолютной правоте. Когда подчиненные говорят о таком типе босса, как "будь по-моему или никак", они, вероятно, говорят о ком-то действующем по логике Эксперта. Эксперты склонны рассматривать сотрудничество как пустую трату времени ("Не все встречи пустая трата времени - некоторые из них отменяются!"), и чаще всего они относятся к мнению других людей с презрением. Они не ценят и не желают принимать во внимание эмоциональный интеллект. Как выразился Скот МакНилли, президент Sun Microsystems: "Я не имею дел с чувствами; я оставляю это для Барри Манилова".

Неудивительно, что после того, как он отказался пойти на экономию перед лицом приближающихся потерь из-за фиаско с интернет-кампанией, почти дюжина членов высшего руководства McNealy покинули команду.

### **Достиженец.**

Для тех, кто надеется когда-либо работать на менеджера, который и бросает вызов, и поддерживает работников, и создает уверенную команду и межведомственную атмосферу, хорошей новостью станет то, что большая часть, 30 % менеджеров, в нашем исследовании являются Достиженцами. В то время как эти лидеры создают положительную окружающую среду для работы и сосредотачивают усилия на деталях, недостатком может являться то, что их стиль управления часто не учитывает то, что может быть «за рамками».

У Успевающих учеников есть более сложное и интегрированное понимание мира, чем у тех менеджеров, которые относятся к трем предыдущим логикам действия, которые мы описали выше. Они открыты для обратной связи и понимают, что многие двусмысленности и конфликты в повседневной жизни возникают из-за различий в интерпретации и способах взаимодействия. Они знают, что творческие преобразование или решения конфликтов требуют внимания к отношениям и способности влиять разными позитивными способами. Достиженцы могут также стимулировать команду к реализации новых стратегий как и в однодневный, так

отрицать реальные успехи Достиженце, даже при том, что он внутренне Эксперт увствует свое превосходство. Рассмотрим Hewlett Packard, где среди инженеров исследований преобладают Эксперты, а среди менеджеров лабораторий преобладают Достиженцы высокого уровня. На одной встрече по проекту менеджер лаборатории - Достиженец - стукнул своей кофейной чашкой по столу и воскликнул: “Я знаю, что мы можем здесь получить 18 функций, но клиенты хотят увидеть свой заказ в этом столетии, и поэтому достаточно главных восьми.” “Обыватель!” - фыркнул один инженер, Эксперт. Но такой вид конфликта не всегда является разрушительным. Фактически, это обеспечивает большую часть искр, в последствии разгоревшихся - которые поддерживают конкурентоспособность многих из самых успешных корпораций страны.

### **Индивидуалист**

Логика действия Индивидуалиста в том, что он признает, что ни одна из логик действий не существует сама по себе; все они - производные логики как таковой и окружающего мира. Эта кажущаяся абстрактной идея позволяет 10% лидеров Индивидуалистов вносить уникальный практический вклад в их организации; они расценивают личность и то, как строится взаимодействия как основной потенциал и хорошо взаимодействуют с людьми, у которых другая логика действий.

Отличие Индивидуалистов от Достиженцев 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 игнорировать правила, которые они считают ненужными, из –за чего, они часто становятся объектом для раздражения как коллег, так и боссов. “Так, что Вы думаете?”, - спросил нас один из наших клиентов, поскольку он размышлял над тем, отпустить ли одного из его лучших менеджеров (женщину, которая относилась к Индивидуалистам, Шэрон (не ее реальное имя) попросили настроить общую оффшорную службу обслуживания в Чешской республике, чтобы обеспечить IT поддержку двум отдельным и внутренне соперничающим подразделениям. Она создала очень сплоченную команду и выполнила свою работу в пределах бюджета и раньше поставленных сроков. Шэрон язвительно заметила, что «сделала свою работу раньше, чем Аналитики по Рискам Компании предоставили отчет о том, что это невозможно будет сделать».

Проблема состояла в том, что у Шэрон была репутация непредсказуемого человека. Она демонстрировала дипломатический подход в индивидуальных проектах, но когда дело доходило до крупных организаций, она выбивала людей из строя своими уникальным, нетрадиционным способом работы . В конечном счете, президенту пришлось (не в первый раз) решать проблему, связанную с

она покинула компанию, чтобы заняться оффшорным консультированием. Когда во второй половине этой статьи мы будем исследовать то, как помочь руководителям изменять логику действия лидера, мы вернемся к этой истории, чтобы увидеть, как и Шэрон, и президент могли бы преуспеть, изменив свои логики действий.

## **Стратег**

К Стратегам относится только 4 % лидеров. То, что отличает их от Индивидуалистов, - это их фокус на то, что ограничивает организацию и способах восприятия разных людей, которые они рассматривают как обсуждаемые и поддающиеся преобразованиям. В то время как Индивидуалист является мастером в коммуникациях с коллегами, у которых другая логика действий, Стратег оттачивает свое организационное влияние на действия и решения.

Стратег также имеет большой опыт по части создания общего видения для людей с разными логиками действия, видения, которое вдохновляет как на личные, так и на организационные изменения. Согласно логике действия Стратега, организационные и социальные изменения - повторяющийся процесс развития, который должен понятен лидеру и требует его непосредственного внимания.

Стратеги с большим комфортом справляются с конфликтами, чем лидеры с другими логиками действий, и они лучше справляются с инстинктивным сопротивлением людей к изменениям. Как результат этого, Стратеги - очень эффективные проводники изменений. Мы нашли подтверждение данной идеи в нашем недавнем исследовании десяти президентов в шести различных отраслях промышленности. Все их организации имели в качестве цели - изменения, и наняли консультантов, для помощи с этим процессом. Каждый президент заполнил анкету Развитие Лидерства, которая затем показала, что пять из них являлись Стратегами, а другие пять относились к другим логикам действий. Стратеги преуспели в том, что осуществили одно или более организационное преобразований за четырехлетний период; доходность их компаний, доля на рынке, и репутация - все эти критерии улучшились. В отличие от них, только двое из других пяти президентов преуспели в том, чтобы преобразовать свои организации - несмотря на помощь консультантов, которые были непосредственно Стратегами.

Стратеги очаровывают тремя отличными уровнями социального взаимодействия: личными отношениями, организационными отношениями и национальным и мировым развитием. Рассмотрим Джоан Бавария, президента, которая в 1985 была расценена как Стратег. Бавария создала один из первых социально ответственных инвестиционных фондов, новое подразделение индустрии инвестиций, который к концу 2001 года управлял более чем \$3 триллионами в фондах. В 1982 Бавария основала Управляющую компанию Trillium, которую она все еще возглавляет. Она также приняла участие в написании CERES

инициативами и конкретными действиями. Бавария работала вне границ ее собственной организации и влияла на инвестиционную индустрию в целом, а позже сделала вклад в развитие социальных и экологических стандартов ответственности на международном уровне, с вовлечением Организации Объединенных Наций. Многие Достиженцы будут использовать свое влияние, чтобы успешно продвинуть собственные компании. Стратег же работает, чтобы создать этические принципы и методы вне своих интересов или интересов своей организации.

### **Алхимик**

Последняя логика действий лидеров, по которой у нас есть данные и опыт, - логика Алхимиков. Наши исследования тех немногих лидеров, которые относятся к Алхимикам, выявили, что их отличием от Стратегов является их способность регенерировать или даже заново создавать себя и свои организации в исторически значимом контексте. Тогда, когда Стратег двигается 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. Через обширный поиск мы нашли шестерых Алхимиков, которые захотели поучаствовать в подробном исследовании их ежедневных поступков. Несмотря на то, что такое небольшое количество участников не дает возможность обобщать результаты, можно отметить, что у Алхимиков выявились общие особенности. Ежедневно они были вовлечены в работу различных организаций и находили время на рассмотрение различных задач. Однако они не работали в постоянном порыве — они не посвящали часы подряд одной и той же деятельности. Чаще всего, Алхимики - харизматичные и чрезвычайно осведомленные люди, которые живут по высоким моральным стандартам. Они сосредотачиваются на правде. Возможно, самым важным является то, что они в состоянии поймать уникальные моменты в истории своих организаций, создать символы и метафоры, которые заговорят с сердцами и умами людей. В одной консервативной компании по финансовым услугам в Великобритании недавно назначенный президент появился на работе в тренировочном костюме вместо своих обычных полосок, но ничего никому не сказал по этому поводу. Люди задавались вопросом, было ли это новым дресс-кодом. Несколько недель спустя президент заявил публично о своем одеянии и потребности быть нетрадиционным и двигаться более проворно и быстро.

Наиболее известный пример Алхимика - Нельсон Мандела. Хотя мы никогда формально не опрашивали его, он представляет собой пример логики действия

игнорировании другими людьми, в самоотречении, вне дома, тюрьме, - стоили этого. Это - то, что мы все хотели увидеть.”

### **Развитие Лидера**

Самое замечательное и вдохновляющее открытие, сделанное в ходе нашего исследования - то, что лидеры могут меняться от одной логики действия к другой. Фактически, мы обнаружили, что многими лидерами преуспели в том, чтобы преобразовать себя из Экспертов в Достиженцев, из Достиженцев в Индивидуалистов и из Индивидуалистов в Стратегов.

Возьмем случай Дженни, одной из наших клиенток, которая первоначально была оценена как Эксперт. Она разочаровалась в своей роли в отделе связей с общественностью своей компании и ушла в отставку, чтобы, как она сказала, “разобраться в том, что я действительно хочу делать.” Шесть месяцев спустя она присоединилась к другой компании в схожей роли, и спустя два года после этого мы опросили ее снова, и она все еще была оценена как Эксперт. Ее решение уйти из первой компании, взять "творческий отпуск" и в последующем присоединиться ко второй компании не оказало никакого влияния на ее логику действия. Поэтому Дженни захотела присоединиться к группе схожих по способностям лидеров, организованных для исследований их текущих стилей лидерства и для экспериментирования с новыми способами действий. Эта группа одобрила перспективу Стратегов (а основатель группы был оценен как Алхимик), которая, в конце, помогла развитию Дженни. Она узнала, что ее привычка постоянно занимать критическую позицию, которую она рассматривала, как “полезную объективность,” изолировала ее от мира и вызывала недоверие людей. В результате обратной связи группы она начала ряд регулярно осуществлять небольшие эксперименты, такие, как задавание вопросов вместо критики. Она поняла, что вместо того, чтобы видеть ошибки других, она должна была согласиться с тем, что *она* могла ошибаться. Благодаря этому, она начала движение от Эксперта к Достиженцу.

Джени осознала, что она нуждается в длительном духовном взаимодействии, и этот запрос - центральный в ее жизни. Она нашла духовный дом для того, чтобы продолжить рефлексию, на встречах квакеров, что послужило ей поддержкой в переходе от Достиженца к Индивидуалисту.

Два года спустя Дженни оставила и вторую работу и основала свою собственную компанию, и в этот момент она была оценена как Стратег. Это было очень необычной сменой трех логик действий за такой короткий промежуток времени. У нас было только два других случая, в которых лидер преобразовывался дважды за период меньше, чем четыре года.

Как показывает случай Дженни, существует определенное количество личных

отношения. Он может также исследовать новые формы духовной практики или новые формы центрирования и самовыражения, такие как игра на музыкальном инструменте или практика Тай-Цзи.

Внешние события могут также вызвать и поддержать преобразование. Поощрение, например, может дать лидеру возможность расширить диапазон его или её способностей.

Ранее мы привели в пример разочарование инженеров-Экспертов Hewlett Packard производством продукта из-за управления поставками менеджерами - Достиженцами. Через год после повышения одного из инженеров до менеджера, где ему пришлось в новой роли координировать работу других и сотрудничество разных департаментов, прежний Эксперт был оценен как Достиженец. Хотя поначалу его прежние приятели и «задали ему жару», его новое мировоззрение Достиженца предполагало, что он должен быть более сосредоточен на потребностях клиентов и четких сроках поставки. Впервые он понял, в чем заключается «танец» инженеров, пытающихся усовершенствовать технологию с менеджерами, пытающимися поставлять недорого и в срок.

Изменения условий работы менеджера и окружающей среды в целом могут также ускорить преобразование. В одной компании мы обнаружили, что лидеры изменились от Достиженцев к Индивидуалистам частично из-за простого изменения организационных процессов. Генеральный директор предоставил возможность своим менеджерам самим проводить собрания для топ-менеджеров. Эти новые возможности в виде открытости, предоставления обратной связи и откровенных дебатов, вырастили многих лидеров компаний.

Запланированные и структурированные интервенции с целью развития - другое средство поддержки преобразования лидера. Мы работали с ведущей нефтяной и газовой компанией над развитием способностей топ-менеджмента с уже и так высоким уровнем развития; менеджеры были подвергнуты анкетированию, и затем двое консультантов взяли у них интервью, чтобы исследовать их логику действия. В результате они увидели, как их логика действия их ограничивает или помогает исполнять текущие и предыдущие роли. С ними обсуждались то, какие существуют проблемы, какой при этом есть индивидуальный потенциал и, какой возможен план развития. После этого несколько менеджеров-Индивидуалистов со способностями Стратегов, не востребованные компанией в полной мере, были переоценены и почувствовали себя по-другому в своих ролях. К тому же, определение таланта лидера было пересмотрено компанией так, чтобы включить в себя особенности обеих логик действия, как Индивидуалиста, так и Стратега. Это в свою очередь потребовало, чтобы компания радикально пересмотрела свою структуру компетенций, чтобы включить такие способности менеджеров как «способность рассматривать проблему как ресурс» и «способность осуществлять глубокое изменение без формальной власти.»

“Эффективное Делегирование,” и “Менеджеры для Результатов.” Эти программы обычно описывают получение результатов через гибкие стратегии, а не через один правильный метод, используемый одним правильным способом.

Наблюдательные лидеры и практикующие коучи могут также создать хорошо структурированные упражнения и вопросы, связанные с каждодневной работой, чтобы помочь Экспертам узнать, какие еще возможности они сами и другие менеджеры могут использовать в своей работе.. Эти техники могут помочь Экспертам применить новые стратегии общения, такие, как: “Возможно, вы правы, но я хотел бы понять то, что заставляет Вас в это верить”. Кроме того, те, кто желает продвинуть Экспертов на следующий уровень, должны ценить такие компетенции Достиженца, как достижение результатов в срок, способность регулировать и направлять деятельность и способность расставлять стратегические приоритеты.

Программы по образованию в сфере бизнес, такие, как MBA, склонны поощрять развитие более прагматически настроенных Достиженцев, не признавая стремящихся к совершенству Экспертов. Тяжелые рабочие нагрузки, использование мультidisциплинарных методов и неоднозначных социологических исследований, а также требования командной работы - все это стимулирует развитие Достиженцев. В отличие от этого, программы MSC, в частности, в таких дисциплинах, как финансы или маркетинговые исследования, имеют тенденцию укреплять перспективы Экспертов.

Однако переход от Эксперта к Достиженцу по-прежнему остается одним из самых болезненных мест для каждой организации. Мы все слышим этот вечный плач инженеров, адвокатов и других профессионалов, чей успех, как Экспертов, обременил их обязанностями менеджера, что только отвлекает их от работы, которую они любят. Им приходится работать высоко эффективными Достиженцами, которые могут продолжать использовать свой всесторонний опыт, чтобы преуспеть в качестве лидеров и менеджеров.

## **От Достиженца к Индивидуалисту**

Несмотря на то, что организации и бизнес школы имели относительный успех в достижении лидерами логики действия Достиженца, они имеют, за малым исключением, грустную статистику по распознаванию, поддержке и *активному* развитию в лидерах логики действия Индивидуалистов и Стратегов, не говоря уж о логике Алхимиков. Это неудивительно. Многие организации видят в Достиженце, с его драйвом и ориентированием на конечный результат, финальную стадию развития: “Это - индустрия с жесткой конкуренцией — мы должны держать четкий фокус на практическом результате.” Развитие лидеров вне логики действия Достиженца требует совершенно другой линии поведения чем та, которая

коучингом, тщательно пересматриваются в конце цикла и могут быть подвержены критике.

Все же немногие руководители и президенты ценят, насколько в настоящий момент временны могут быть ценны долгосрочные перспективы, и слишком легко жертвуют этим в угоду краткосрочными целям. Такие цели могут казаться неотложными тем лидерам, у которых логика действия менее развита.

Давайте вернемся к случаю Шэрон, (Индивидуалиста, которую мы описывали ранее, чей президент - Достиженец не был в состоянии ею управлять). Как бы тренер или консультант могли помочь президенту чувствовать себя менее подверженным влиянию Шэрон и способным поддержать ее развитие, при этом оставаясь в контакте с его собственными потребностями и потенциалом? Один вариант состоял бы в том, чтобы попробовать разыграть роли, прося, чтобы президент сыграл Шэрон, в то время как тренер или консультант исполняют роль президента. Разыгрывание ролей, возможно, пошло бы следующим образом:

«Шэрон, я хочу поговорить с Вами о Вашем будущем здесь в нашей компании. Ваше завершение чешского проекта с соблюдении границ бюджета и с опережением срока является еще одним подтверждением того, что у Вы - инициативны, обладаете творческим потенциалом, и ориентацией на создание высокоэффективной команды. В то же самое время, мне пришлось доделывать кое-что за вами в некоторых частях Вашей работы, что не входит в мои обязанности. Я хотел бы вместе с вами провести мозговой штурм о том, как можно работать с будущими проектам так, чтобы избегать трудностей и привлечь ключевых игроков на свою сторону. Затем мы будем в течение года периодически проводить подобные встречи, когда Вы начнете осваивать новые принципы, которых мы собираемся придерживаться. Кажется ли Вам такое наше взаимодействие эффективным или у Вас есть другие предложения по данному вопросу?».

Отметьте, что консультант в роли президента демонстрирует конкретную похвалу, четкое описание ограничений, путь дальнейшего развития и контекст, который предлагает президенту (играющего Шэрон) повторно пересмотреть проблему при желании. Таким образом, вместо того, чтобы дать односторонний совет о том, что Шэрон должна сделать, тренер предписывает диалогический сценарий, иллюстрируя новый вид практики и, позволяя президенту судить самому, являются ли предписанные отношения положительными. Цель состоит не в том, чтобы преподать президенту новый диалоговый репертуар, а в том, чтобы помочь ему понять, как Индивидуалист видит и воспринимает мир вокруг нее и как обратная связь может мотивировать ее на дальнейшее обучение. Такие специфические эксперименты с новыми подходами в коммуникации могут постепенно избавить от страхов, связанных с трансформационным обучением.

становления больше не ищут наставников, которые могли бы помочь им отточить существующие навыки и вести их к сетям влияния (хотя они могут искать духовное и этическое руководство у наставников). Вместо этого они стремятся участвовать во взаимном наставничестве с равными им, которые уже являются частью их сетей (таких, как члены правления, топ-менеджеры или лидеры по научным дисциплинам). Цель этого высокого наставничества не в том, чтобы приблизить вероятность успеха, а в том, чтобы создать жизнеспособное сообщество людей, которые смогут бросить вызов предложениям лидера и его методам.

Мы обнаружили определенный вид взаимодействия - «равный-с-равными», когда один из наших постоянных клиентов обеспокоился тем, что он сам, его компания и промышленность в целом управлялись на уровне Достиженца.

Его беспокойство, конечно, было отдельным признаком его готовности к преобразованиям в сторону новой логики действия. Сам руководитель — президент компании по зубной гигиене— и его компания были среди самых успешных из филиалов компании-учредителя. Однако, понимая, что он и окружающие его люди были подавлены, он решил начать научно-исследовательскую работу —

по предоставлению возможной зубной гигиены в развивающиеся страны — что было решительно нехарактерно для него самого и его корпорации.

Выбор времени для такой инициативы был абсолютно правильным, и он существующий интерес своих коллег по всей стране. В конечном счете, он предложил образовательное и благотворительное предприятие, которое финансировала компания-учредитель. Руководитель был продвинут на пост нового вице-президента международных предприятий компании-учредителя, который он принял с возросшим чувством сотрудничества и большим чувством социальной ответственности перед его компанией на возникающем рынке.

Классическое образование и развивающие процессы могут также приводить людей к логике действия Стратега. Программы, в которых участники ведут себя как лидеры и меняют свои обычные предположения о способах развития, очень эффективны. Эти программы бывают как долгосрочными (год или два), так и краткосрочными. Новаторские программы такого типа могут обнаруживаться в ряде университетов и консалтинговых компаниях по всему земному шару. Университет Bath в Великобритании, например, спонсирует двухлетнюю программу на степень магистра, которая осуществляется посредством ответственности и практики деловых отношений, во время которой студенты работают все вместе один раз в неделю на протяжении шести недель. Эти программы для небольших студенческих групп включают в себя автобиографическое письмо, психодраму, глубокие естественные эксперименты и годовой деловой проект, который включает в себя как действие, так и анализ.

Интересно, что многие люди, посетившие эти программы, в последствии сообщили

Среди давно существующих команд самыми эффективными являются те, в которых существует стиль Стратега, где группа рассматривает деловые проблемы как возможность роста и обучения как самим людям, так и организации в целом.

Команда лидеров одной из компаний, с которыми мы работали, решила пригласить менеджеров из всех отделов поучаствовать в новой программе «время продавать». Те менеджеры, которые были склонны к риску, вызвались добровольцами, за исключением некоторых Индивидуалистов и подающих надежды Стратегов. Тем не менее, высшее руководство оказывало достаточную поддержку и поддерживало обратную связь, чтобы гарантировать быстрый успех команд. Скоро первые участники были повышены и возглавили свои собственные команды. Достиженцы этой организации, видя, что другие продвинулись, начали добровольно вызываться для участия в этих командах. Постепенно, все большее количество людей в пределах организации стали демонстрировать частичные лидерские качества, взаимное использование предположений и методов друг друга, что способствовало их развитию как лидеров.

К сожалению, немногие компании используют команды таким образом. Большая часть команд топ-менеджмента действуют согласно логике действия Достиженца — они предпочитают четкие цели и жесткие рамки по срокам и работают с ясной стратегией, тактикой и планами, часто вопреки невыполнимым срокам. Они процветают в климате критических ситуаций и получают большое удовольствие за счет эффекта спланирования и достижения желаемого. Как правило, лидеры команды и несколько других участников будут Достиженцами, будет несколько Экспертов и, возможно, один или два Индивидуалиста или Стратега (которые типично будут чувствовать себя проигнорированными). Такие команды Достиженцев часто нетерпеливы в остановке с целью анализа ситуации и склонны игнорировать вопросы о целях и возможностях как “бесконечное философствование,” и обычно реагирует враждебным юмором на творческие упражнения, называя их "из ряда вон выходящими" диверсиями. Такое поведение в конечном счете ограничит успех команды Достиженцев.

Ситуация хуже в крупных, зрелых компаниях, где команды высшего руководства действуют как Эксперты. Здесь вице-президенты видят себя руководителями, а свои "команды" - всего лишь источниками информации. Сила команды не учитывается для решения проблем, принятия решений или формировании стратегии. Руководящие команды, ограниченные логикой действия Дипломатов, еще менее функциональны. Они отличаются сильными системой субординации, необсуждаемыми нормами и ритуальными «судебными» церемониями, которыми тщательно управляют из-за «кулис»

Команды Индивидуалистов, которые, более вероятно, будут сформировываться в творческих, консалтинговых и благотворительных организациях, относительно редки и очень отличаются от команд Достиженцев, Экспертов и команд

оправлялась после двух лет резкого снижения потребительского спроса из-за спада рынка), с которой мы работали. Чтобы приспособиться к изменениям и росту рынка финансовых услуг, компания должна была стать значительно более предусмотрительной и инновационной, и понять, как максимально эффективно использовать всю свою рабочую силу. Чтобы провести это преобразование, команда должна была начать с себя. Мы работали с этим, помогая участникам понять ограничения логики действий Достиженцев, что требовало вмешательств в течение долгого времени. Мы начали с работы над улучшением способа, которым команда обсуждала проблемы, и с коучинга отдельных участников, включая генерального директора. Поскольку команда развивалась, стало очевидно, что ее состав должен был измениться: два старших руководителя, которые первоначально казались идеально подходящими команде из-за их достижений, должны были быть заменены, когда стало ясно, что они не желали принимать новый подход и экспериментировать с ним.

Во время этой переориентации, которая продлилась немногим больше, чем два года, команда стала группой Индивидуалистов с появляющимися способностями Стратега. Президент, который вначале оценивался где-то между Достиженцем и Индивидуалистом, теперь был оценен как Стратег, и большинство других участников команды также продемонстрировали свое продвижение вперед. Это влияние ощущалось в этике команды и организации: после того, как команда однажды была функциональна разделена, она научилась воспринимать и учитывать различные мнения ее участников. Работники стали испытывать большую ответственность перед компанией. Посторонние начали видеть гибкость компании, что означало, что организация была более приспособлена к привлечению выдающихся талантов. На третьем году результаты были сопоставимы с результатами конкурентов по индустрии.

\*\*\*

Путь развития лидера не прост. Некоторые люди лишь чуть-чуть изменяются за всю свою жизнь; некоторые изменяются существенно. Несмотря на бесспорно важную роль генетики, человеческая натура гибкая. Те, кто желает работать над собственным развитием и становлением самосознания, могут почти наверняка развиться в течение времени в действительно трансформационных лидеров. Немногие смогут стать Алхимиками, но у многих есть желание и потенциал стать Индивидуалистами и Стратегами. Корпорации, которые помогают своим руководителям и командам лидеров исследовать их логику действия, могут быть с торией вознаграждены.

			<b>ННЫ Х</b>
Оппортунист	Выигрывают любым методом. Ориентированы на себя, манипуляторы	Хороши в экстренных ситуациях и в продажах	5%
Дипломат	Избегают конфликтов. Хотят принадлежать группе, следуют групповым нормам, редко рискуют	Хороши как поддерживающий «клей» в офисе, помогают объединять людей	12%
Эксперт	Руководствуются логикой и опытом, стремятся к разумной эффективности	Хороши как индивидуальные работники	38%
Достиженец	Ставят стратегические цели, эффективно достигают целей командой, легко справляются организационными обязанностями и требованиями рынка	Хорошо подходят на роль менеджеров, связанных с конкретными действиями, направленными на результат	30%
Индивидуалист	Сочетают персональную логику действий с организационной, создают уникальные структуры для уничтожения разрывов между действием и стратегией	Эффективны в роли консультантов	10%
Стратег	Создает личностные и организационные изменения	Эффективны как трансформационные лидеры	4%
Алхимик	Создает социальные изменения, интегрирует материальные, духовные и социальные изменения	Хороши в проведении изменений в общественном масштабе	1%