

Исследование



## Тенденции в развитии лидерства

Ник Петри

Дата публикации: декабрь 2011 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

3	Об авторе
3	Консультанты исследования
5	О проекте
6	Краткое содержание
7	Раздел 1. Трудности текущей ситуации
10	Раздел 2. Тенденции развития лидерства в будущем
29	Библиография
30	Ссылки
32	Приложения

## Об авторе

[Ник Петри](#) работает старшим преподавателем кампуса Center for Creative Leadership в Колорадо-Спрингс (Колорадо, США). Кроме того, он проводит программы LDP® (Leadership Development Program - «Программа развития лидерства») и читает лекции на юридическом отделении. Ник родом из Новой Зеландии и, прожив и проработав 10 лет в Японии, Испании, Шотландии, Ирландии, Норвегии и Дубае, обладает серьезным международным опытом работы. До CCL он руководил собственной консалтинговой компанией и посвятил несколько лет разработке и внедрению лидерских программ для топ-менеджмента по всему миру. Ник имеет степень магистра Гарвардского университета и степень бакалавра бизнес-администрирования и физического воспитания Университета Отаго (Новая Зеландия). До начала своей карьеры в бизнесе он в течение семи лет был профессиональным игроком в регби и тренером.



## Консультанты исследования

Я хотел бы поблагодарить следующих экспертов за их вклад, идеи и время, уделенное этому исследованию. Я ценю их участие, но я освобождаю их от ответственности за какие бы то ни было недочеты. Благодарю вас всех.

[Билл Торберт](#), заслуженный профессор лидерства, Carroll School of Management, Boston College

[Челси Поллен](#), специалист по подбору кадров, Google

[Чак Палюс](#), менеджер проекта Connected Leadership Project, Center for Creative Leadership

[Крейг ван Дугтерен](#), старший менеджер проекта, отдел обучения и развития кадров, Полиция штата Виктория (Австралия)

[Дэвид Альтман](#), исполнительный вице-президент по исследованиям, инновациям и развитию продукта, Center for Creative Leadership

[Дэвид Гардер](#), вице-президент и исполнительный консультант, Forum Corporation

[Лиза Лейи](#), сооснователь и директор MINDS AT WORK, заместитель директора Change Leadership Group, Harvard University Graduate School of Education

[Линдон Рего](#), директор программы Leadership Beyond Boundaries, Center for Creative Leadership

[Джефф Барнс](#), руководитель отдела глобального лидерства, General Electric

[Джеффри Йип](#), Ph.D., Candidate в Boston University School of Management, и приглашенный исследователь, Center for Creative Leadership

[Джон Коннелл](#), Harvard School of Public Health

[Джон МакГуайр](#), старший преподаватель, Center for Creative Leadership

[Джош Алвитт](#), вице-президент, Sapient Corporation

[Люси Динвидди](#), руководитель международного отдела по обучению топ-менеджеров, General Electric

[Мэгги Уолш](#), вице-президент по лидерской практике, Forum Corporation

Марк Эффрон, президент, The Talent Strategy Group, и автор монографии *“One Page Talent Management”*

Майкл Кенни, ассистент-профессор государственной политики? School of Public Affairs, Pennsylvania State University

Роберт Бёрнсайд, партнер, руководитель отдела обучения, Ketchum

Роланд Смит, старший преподаватель и ведущий исследователь, Center for Creative Leadership

Саймон Фоулер, помощник консультанта по методологии, Forum Corporation

Стан Гришкевич, старший научный сотрудник, Center for Creative Leadership, президент и основатель Association for Managers of Innovation

Стив Барри, старший менеджер по стратегическому маркетингу, Forum Corporation

Стив Керр, бывший руководитель отдела обучения и управляющий директор, сегодня старший консультант в Goldman Sachs; бывший вице-президент по развитию корпоративного лидерства и руководитель отдела обучения в General Electric

### Преподаватели Гарвардского университета

Я искренне благодарю тех преподавателей и наставников, имена которых приведены ниже - их идеи, вопросы и нежелание прямо отвечать на мои вопросы заставляли меня продолжать поиски.

Ашиш Нанда, профессор практики кафедры им. Роберта Браучера, Harvard Law School, и директор программы по обучению топ-менеджеров, Harvard Law School

Дэниэл Уилсон, старший исследователь Project Zero и Лаборатории инноваций в обучении (LILA), Harvard Graduate School of Education

Дин Уильямс, лектор в области общественно-государственной политики, преподаватель и исследователь адаптивного лидерства и изменений; председатель ученого совета программы по обучению топ-менеджеров Leadership for the 21st Century: Global Change Agents, Harvard Kennedy School of Government

Моника Хиггинс, преподаватель, Harvard Graduate School of Education, специализируется на развитии лидерства и организационных изменениях

Дж. Ричард Хакман, преподаватель социальной и организационной философии на кафедре им. Эдгара Пирса, факультет психологии, Harvard University

Роберт Керган, преподаватель методов обучения для взрослых и профессионального развития на кафедре им. Уильяма и Мириам Мееан, Harvard Graduate School of Education



## О проекте

Начать это исследование меня побудили, в первую очередь, собственные сомнения по поводу методов, которые мои коллеги и я в прошлом использовали для развития лидеров в организациях. Несмотря на положительные отзывы от руководителей-участников программ, я ощущал, что предоставляемые нами услуги не вполне отвечали их потребностям.

Казалось, что природа задач и вызовов, с которыми сталкиваются менеджеры, стремительно изменяется. При этом методы, применяемые нами для их развития, оставались прежними. Мы постоянно дорабатывали свои программы, однако по сути это было, как сказал бы Крис Арджирис, «единичной петлей» обучения - изменением существующих техник. Нам же была нужна «двойная петля», то есть трансформация лежащей в основе программ парадигмы мышления.

*В аграрную эпоху школы напоминали собой сады. В промышленный период они походили на фабрики, с линиями сборки учеников. Каким должно быть обучение в эпоху цифровых технологий?*

**Люси Динвидди**

руководитель международного отдела по обучению топ-менеджеров, General Electric

Эти постоянные надоедливые сомнения вынудили меня взять творческий отпуск в Гарвардском университете, чтобы найти ответ на вопрос **«Каково будущее развития лидерства?»** Желая рассмотреть его с самых разных точек зрения, я учился на нескольких факультетах (педагогике, бизнеса, права, государственного управления, психологии). Мне был интересен подход каждой из университетских школ к развитию лидеров, поэтому я изучил много специальной литературы. Кроме того, я опросил 30 экспертов в этой области, собрав различные мнения и попросив их ответить на следующие вопросы:

1. Какие из используемых на сегодня подходов, по вашему мнению, наиболее эффективны?
2. Как вы думаете, на чем нам следует сосредоточиться в вопросе развития лидеров?
3. Чему нам стоит уделять меньше внимания, от чего лучше сразу или постепенно отказаться?
4. Как вы видите будущее развития лидерства?

Отчет о моем исследовании разбит на два раздела. Первый, более короткий, посвящен существующей среде и проблемам развития лидеров во все более сложном и неопределенном мире. Во втором разделе глубоко анализируются тенденции развития лидерства, определенные респондентами, и возникающие сегодня методы, которые могли бы лечь в основу будущих программ развития лидерства.

## Основные положения

### Текущая ситуация

- Среда изменилась - стала более сложной, изменчивой и непредсказуемой.
- Изменился набор навыков лидерства - сегодня нужны лидеры с более комплексным и адаптивным мышлением.
- Методы, используемые для развития лидеров, не (сильно) изменились.
- Основа развития большинства менеджеров - личный опыт работы, обучение и коучинг/наставничество. Всё еще важные, эти подходы, однако, не обеспечивают достаточно быстрого развития лидеров или их движения в направлении, соответствующем изменившимся условиям.

### Вызов будущего

- Вызов, который сегодня перед нами стоит, уже не касается только лидерства (определения того, каким должно быть «хорошее» лидерство). Теперь он касается развития в целом, то есть процесса формирования «больших» умов.
- Менеджеры стали экспертами в том, что есть лидерство, но совершеннейшими новичками в том, как развивать самих себя.

### Четыре тенденции будущего развития лидеров

#### 1 Большой фокус на вертикальном развитии

Существуют два различных типа развития - горизонтальное и вертикальное. До сих пор очень много времени отводилось «горизонтальному» развитию (компетенциям), и лишь немного - «вертикальному» (этапы развития). Методы горизонтального и вертикального развития сильно отличаются. Горизонтальное развитие может «передаваться» (от эксперта), а вертикальное развитие нужно заработать (самостоятельно).

#### 2 Переход большей ответственности за собственное развитие на каждого человека

Люди развиваются быстрее, когда чувствуют ответственность за собственный прогресс. Текущая модель побуждает людей верить в то, что кто-то другой несет ответственность за их развитие - отдел по работе с персоналом, их менеджер или тренеры. Наша задача - помочь людям пересечь с пассажирского места на водительское в автомобиле их развития.

#### 3 Большой фокус на коллективном, а не на индивидуальном лидерстве

Развитие лидерства сегодня слишком сфокусировано на личности и стало чрезмерно элитарным. Происходит переход от старой парадигмы, в которой лидерство основывалось на человеке или должности, к новой, в которой лидерство является коллективным процессом, распространяющимся на множество

людей. Вопрос изменился с «Кто такие лидеры?» на «Какие условия нам необходимы для лидерства, чтобы процветать как коллектив? Как нам распространить лидерский потенциал на всю организацию и демократизировать лидерство?»

## 4

### Большой фокус на новаторских методах развития лидерства

Не существует простых моделей или программ, достаточных для развития коллективного лидерства на том уровне, которого требует все более усложняющееся будущее. Назрел переход к стремительным инновациям: организации должны экспериментировать с новыми подходами, в которых нестандартно сочетаются различные идеи, и делиться результатами с другими. Технологии и всемирная сеть - достаточная инфраструктура и хороший двигатель таких изменений. Организации, способные в себя их впитать, добьются большего успеха, чем те, кто сопротивляется этому процессу.

#### Развитие лидерства: четыре преобразования

ТЕКУЩИЙ ФОКУС	БУДУЩИЙ ФОКУС
«Что» лидерства	«Что» и «как» развития
Горизонтальное развитие	Горизонтальное и вертикальное развитие
За развитие отвечает отдел кадров/тренинговые компании	Каждый человек отвечает за свое развитие
Лидерство опирается на отдельных менеджеров	Коллективное лидерство распространяется на множество людей

## Раздел 1. Трудности текущей ситуации

### Среда изменилась - стала более сложной, изменчивой и непредсказуемой

В ответах моих респондентов на вопрос, в чем они видят вызовы лидеров настоящего и будущего, можно выделить две основные темы: темп изменений и сложность вызовов, стоящих перед ними.

В последнее десятилетие многие отрасли стремительно меняются. Недавний экономический спад, начавшийся в декабре 2007 года, так повлиял на среду, что, по мнению многих респондентов, она фундаментально отличается сегодня от того, с чем мы имели дело 10 лет назад. Границ больше не существует.

*Границ больше не существует.*  
Джефф Барнс

руководитель отдела глобального лидерства, General Electric

Старший преподаватель Center for Creative Leadership (CCL®) Роланд Смит описывает новые условия как бесконечный спуск по порожиистой горной реке. Его мнение о нынешних условиях как об очень неспокойных подтверждается исследованием IBM, проведенным среди 1500 первых руководителей<sup>1</sup>. Эти директора определили своей главной проблемой растущую сложность окружающей среды, причем большинство из них указали, что их организации не оснащены должным образом для преодоления этой сложности.

Эта тема неоднократно поднималась многими респондентами данного исследования. Некоторые из них, описывая новые условия, в которых приходится работать современным лидерам, использовали армейскую фразу V.U.C.A. Приведу ниже ее расшифровку:

- **Volatile (изменчивость):** изменения происходят быстро и масштабно.
- **Uncertain (неопределенность):** будущее невозможно предсказать сколько-нибудь точно.
- **Complex (сложность):** проблемы-вызовы усложняются многими факторами; редко бывает, что ситуация имеет одну причину и одно решение.
- **Ambiguous (неоднозначность):** невозможно однозначно трактовать события и их потенциальное влияние.

Исследователи определили несколько критериев, которые особенно затрудняют управление комплексными средами<sup>2</sup>:

- В них содержится много взаимодействующих элементов.
- Информация в системе крайне неоднозначна, неполна и/или не поддается расшифровке. Взаимодействия между элементами системы нелинейны и тесно связаны таким образом, что небольшие изменения могут оказывать непропорционально большое влияние
- Решения рождаются в ходе динамических изменений в системе, причем их невозможно навязать извне с предсказуемыми результатами.
- Ретроспективная оценка не позволяет предсказывать последствия, поскольку элементы и условия системы могут находиться в постоянном движении.

Кроме вышесказанного, в качестве вызовов, с которыми столкнутся будущие лидеры, респонденты чаще всего называли следующие факторы:

- информационные перегрузки;
- взаимосвязанность систем и бизнес-сообществ;
- растворение традиционных организационных границ;
- новые технологии, разрушающие старые методы работы;
- отличные от привычных ценности и ожидания новых поколений, занимающих рабочие места;
- растущая глобализация, порождающая потребность в лидерстве на межкультурном уровне.

Другими словами, изменения среды несут с собой повышение сложности и взаимосвязанности. В одном из интервью прозвучал пример сложностей, с которыми сталкиваются менеджеры-подчиненные моего респондента, возглавляя команды из работающих в разных точках планеты сотрудников. В условиях более взаимосвязанной глобальной экономики эти менеджеры сегодня считают невозможным концентрироваться исключительно на событиях местных экономик. Вместо этого они постоянно вынуждены корректировать свою стратегию и тактику в соответствии с событиями, происходящими в разных частях мира. Их работа дополнительно осложняется тем, что эти команды состоят из людей разных национальностей, с различными культурными ценностями и работающих в разных часовых поясах. Обратите внимание - все эти факторы вступают в действие еще до того, как менеджеры могут приступить к решению проблемы как таковой.



### Изменился набор необходимых навыков лидера - сегодня нужны люди с более комплексным мышлением

Отражая изменения среды, меняется и набор наиболее ценных для будущих менеджеров компетенций. В числе таких навыков, способностей и качеств респонденты чаще всего указывали:

- адаптивность,
- самосознание,
- преодоление границ,
- сотрудничество,
- «сетевое» мышление.

Анализ литературы о навыках, необходимых будущим лидерам, выявил следующие элементы:

- Топ-менеджеры, участвовавшие в исследовании IBM 2009 года, самым важным навыком будущего лидера назвали креативность.
- Исследование 2009/2010 Trends in Executive Development («Тенденции развития топ-менеджеров 2009/2010») обнаружило озабоченность многих первых руководителей тем, что успешные специалисты их организаций не умеют в достаточной степени мыслить стратегически и эффективно управлять изменениями<sup>3</sup>.
- Джеффри Иммельт, исполнительный директор и председатель совета директоров General Electric, утверждает, что лидерам 21-го века нужно уметь системно мыслить и чувствовать себя комфортно в ситуациях неопределенности<sup>4</sup>.

Получается, что новые условия среды V.U.C.A. требуют перехода от изолированных поведенческих компетенций к способности мыслить комплексно. Это, в свою очередь, предполагает наличие таких адаптивных компетенций, как быстрая обучаемость, самосознание, умение чувствовать себя комфортно в ситуациях неопределенности и стратегическое мышление. Возникает вопрос: как нам, учитывая такие изменения в требованиях к мышлению будущих менеджеров, развить нужные мыслительные способности?



## Методы, используемые для развития лидеров, не (сильно) изменились

В формировании кадрового резерва менеджеров, способных руководить «креативно» в столь бурное время, организации все больше полагаются на отделы по работе с персоналом. Однако, похоже, среди менеджеров среднего и высшего звена набирает популярность следующее мнение: лидерские программы, которые они проходят, зачастую не являются достаточным средством развития их способностей для соответствия занимаемой ими должности.

В интервью чаще всего упоминались такие методы развития:

- тренинги,
- рабочие задания,
- обучение на практике,
- коучинг для руководителей,
- наставничество,
- обратная связь по результатам оценки 360.

Хотя названные методы сохраняют свою важность, многие респонденты сомневаются в том, что их применение в текущем формате будет достаточным для развития лидеров на уровне, который будет соответствовать вызовам следующего десятилетия. И возникает вопрос: если не эти методы, то какие?

*Во всех моих недавних разговорах с клиентами звучит одна тема - их обескураженность (даже, скорее, шок) тем, насколько пройденные ими программы по развитию лидерства оказались неспособны удовлетворять требования их бизнеса, когда мы все столкнулись с чрезвычайно разрушительными экономическими тенденциями последних лет<sup>5</sup>.*

**Билл Пельстер**  
директор, Deloitte Consulting

## Теперь это не просто вызов лидерству - это вызов развитию в целом

Среди респондентов частым оказалось мнение, что многие методы (например, информационно-насыщенные тренинги), используемые для развития лидеров 21-го века, уже устарели. Несмотря на то, что они относительно эффективно решали проблемы прошлого столетия, эти методы всё меньше отвечают вызовам современных лидеров.

Маршалл Голдсмит прокомментировал: «Многие наши программы лидерства основаны на ошибочном допущении, что если мы покажем людям, что делать, они автоматически смогут делать это»<sup>6</sup>. Понимать, что значит быть «хорошим» лидером, и уметь воплотить это в жизнь - не одно и то же. Возможно, мы подходим к той точке, в которой мы увидим разрушительные результаты обучения лидеров тому, что такое лидерство, в то время как они все еще не понимают того, что нужно для реального развития.

*Некоторые люди хотят вернуть Христа в Рождество (Christ to Christmas), я же хочу вернуть развитие в развитие лидерства.*

**Роберт Кеган**  
преподаватель методов обучения для взрослых и профессионального развития на кафедре им. Уильяма и Мириам Мееан, Harvard Graduate School of Education

# 1

## Тенденция 1: большой фокус на вертикальном развитии (этапах развития)

Вопрос исследовательского интервью: От каких из сегодняшних методов развития лидерства нам, по вашему мнению, лучше сразу или постепенно отказаться?

- «Компетенции: их либо слишком много, либо они стали крайне общими. На „безрыбье“ они приемлемы, но их применение почти всегда заканчивается плохо».
- «Компетенции: они не добавляют ценности работе».
- «Модели компетенций как единственный метод развития людей. Это всего лишь один из аспектов, которым крайне злоупотребляют».
- «Компетенции, особенно в развитии высшего руководства. Хотя они, возможно, по-прежнему приемлемы для молодых менеджеров».
- «Статические индивидуальные компетенции. Нам скорее следует подумать о таких метакомпетенциях, как быстрая обучаемость и самосознание».

*Опыт организаций в развитии индивидуальных лидерских компетенций растет, но при этом они почти полностью игнорируют проблемы перехода мышления их лидеров с одного уровня на другой. Современное горизонтальное развитие в рамках одной парадигмы должно уступить место вертикальному развитию - переходу к иному, более совершенному и всеобъемлющему мышлению.*

**Джон Мак-Гуайр и Гари Родс**  
Transforming your Leadership Culture,  
Center for Creative Leadership

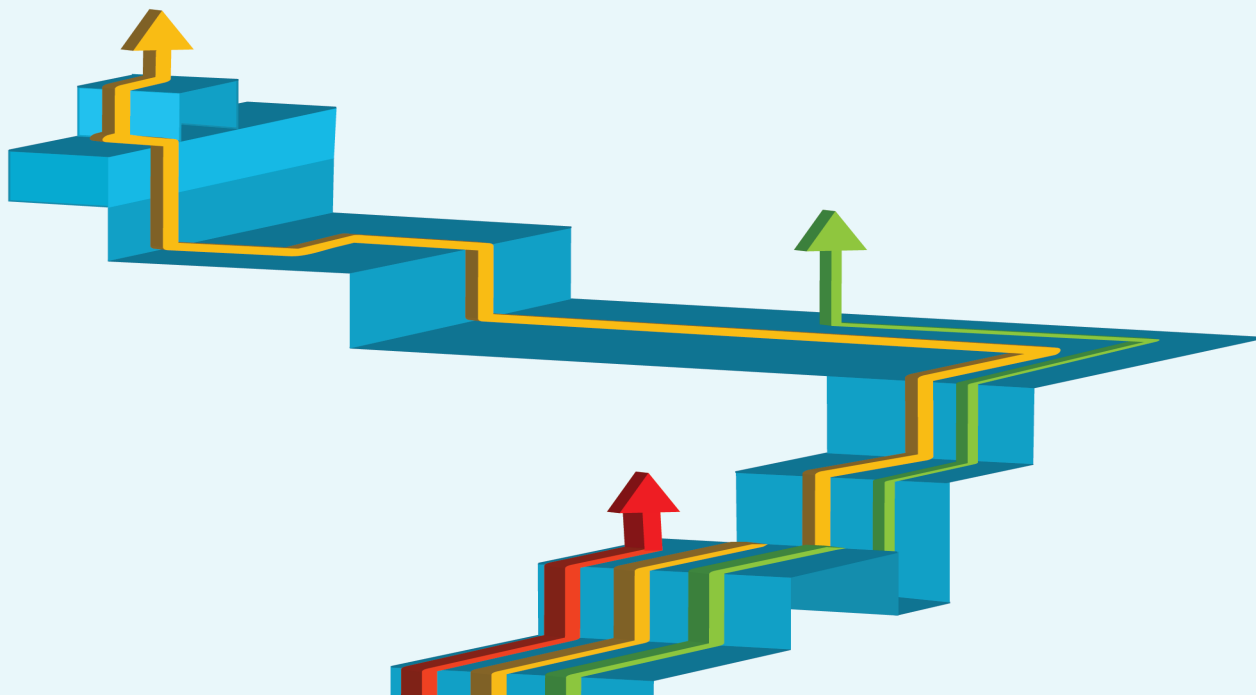
Долгое время мы думали о развитии лидерства как о выяснении того, какими компетенциями должен обладать лидер, и затем помощи отдельным менеджерам развивать эти компетенции - точно так же, как бодибилдер пытается развить отдельные группы мышц. Проведенное в течение последних 20 лет исследование особенностей развития взрослых проясняет одну из причин того, почему многие респонденты переросли модель компетенций как единственное средство развития лидеров. Мы не смогли разграничить два очень разных типа развития - вертикальное и горизонтальное.

### Типы развития

Горизонтальное развитие - развитие новых навыков, способностей и поведенческих паттернов.

Это, фактически, техническое обучение. Горизонтальное развитие более полезно, когда проблема четко определена и существуют известные техники ее решения. Обучение медицине - отличный пример этого типа развития. Обучая студентов, опытные хирурги ведут своего рода «допрос с пристрастием»: задают вопросы до тех пор, пока не попадется такой, на который студент не сможет ответить - и вынужден будет вернуться к книгам<sup>7</sup>. Несмотря на то, что процесс обучения нелегок, здесь существуют четкие ответы, которые можно классифицировать и передать через авторитетные источники, тем самым позволяя студентам расширить и углубить знания в хирургии. Вертикальное развитие, напротив, относится к этапам, через которые проходят люди в процессе познания действительности. Нетрудно заметить, что дети, подрастая, проходят определенные стадии развития,





однако общепринятая точка зрения гласит, что люди прекращают развиваться примерно в 20 лет (откуда и берет свое начало термин «взрослый», т.е. прекративший расти). Фактически же, как доказали исследователи, взрослые продолжают расти (разными темпами) и проходят прогнозируемые стадии ментального развития. С каждым новым уровнем развития взрослые понимают мир более сложно и инклюзивно, их мышление становится «больше».

Метафорически горизонтальное развитие похоже на наливание воды в пустой стакан<sup>8</sup>. Сосуд наполняется новым содержимым - вы узнаете больше лидерских техник. Вертикальное развитие, напротив, стремится «увеличить» сам сосуд. При этом не только увеличивается его объем, но и трансформируется структура условного стакана - мышление менеджера расширяется. С точки зрения технологии эту разницу можно описать как установку на компьютер нового программного обеспечения (горизонтальное развитие) или аппаратных средств - скажем, более мощной видеокарты или карты памяти (вертикальное развитие). Большинство людей знает, что постоянная установка новых программ при устаревшей операционной системе приводит к обратным, разрушительным, результатам.

Можно прогнозировать, что горизонтальное развитие (и модели компетенций) сохранит свою важность как метод развития лидеров, однако нельзя рассчитывать на него как на единственный метод. По словам одного респондента, «пора выходить за пределы менталитета лидерских компетенций и охватить больше», чтобы в будущем мы смогли воспитывать лидеров одновременно в горизонтальном и вертикальном направлении.

### Почему вертикальное развитие имеет значение для лидерства

Из сказанного вытекает вопрос: «Почему чей-либо уровень когнитивного развития имеет значение для лидерства и организаций?». Один из ответов состоит в том, что исследователи в области лидерства уже доказали: люди с хорошо развитым интеллектом и способностями в более сложных средах работают лучше. Так, исследование Кита Айгеля проводилось среди группы из 21 исполнительного директора и 21 перспективного менеджера среднего звена различных компаний, каждая с годовым доходом в 5 млрд долларов США<sup>9</sup>. Оно подтвердило, что по всему ряду лидерских показателей существует очевидная взаимосвязь между более высоким уровнем вертикального развития и эффективностью. С тех пор эти же результаты были обнаружены в ряде более точных исследований лидеров с оценкой конкретных компетенций<sup>10</sup>.

Причина того, что менеджеры с более высоким когнитивным развитием работают эффективнее, - их способность более комплексно мыслить.

В соответствии с исследованием Мак-Гуайра и Родса (2009), проведенном в Center for Creative Leadership:

«Каждый последующий уровень или ступень содержит в себе больший потенциал для обучения, комплексного решения проблем, а также большую способность устанавливать новые направления и управлять изменениями. Поднявшиеся на другую ступень люди могут выучить больше, адаптироваться быстрее и генерировать более сложные решения, чем они могли раньше. Люди более высокого уровня способны обучаться и реагировать быстрее в силу большей широты интеллекта. Чем дальше ушел человек в развитии, тем лучше он замечает и объединяет отдельные факты в цельные сценарии (это значит, что таким людям лучше удается решение стратегических задач). И это все. Но и это уже не мало».

Объективно, находиться на более высокой ступени развития ничем не лучше, чем на низкой, - так же как подростковый возраст ничем не лучше младенчества. Однако фактом остается то, что подросток способен на большее, поскольку он мыслит более комплексно, чем маленький ребенок. Любой уровень развития хорош, вопрос лишь в том, соответствует ли этот уровень поставленной задаче. С контексте лидерства, если считать, что в будущем лидеры окажутся в более сложных, изменчивых и непредсказуемых условиях, то следует понимать, что организации с большим количеством более развитых менеджеров получают важное преимущество над теми, у кого таких менеджеров нет.

*Похоже, возникает новая парадигма лидерства: оно неуклонно уходит от односторонней, иерархической, организационно-ориентированной коммуникации в сторону двустороннего, ориентированного на сетевое взаимодействие, совместного и объединенного стиля лидерства. Самым необходимым для этой парадигмы, помимо новых навыков и знаний, похоже, станет новое мышление. Ни один инструмент в мире ничего не изменит, если сам человек в своих мыслях не допустит и не поддержит изменений.*

**Грейди Мак-Гонагилл и Тина Доерфффер**  
The Leadership Implications of the Evolving Web,  
Лидерская серия Фонда Бертельсманна

## Как выглядят стадии развития

Существуют различные структуры, которые исследователи используют для измерения и описания уровней когнитивного развития. Ниже приводится краткое описание уровней развития по Роберту Кегану и их соответствие структурам других исследователей в этой области.

## Уровни развития взрослых людей по Кегану

- **3 – Социализированное сознание.** На этом уровне мы формируемся под влиянием ожиданий окружающих нас людей. То, что мы говорим и думаем, очень зависит от того, что, как нам кажется, от нас ожидают услышать.
- **4 – Самоуправляемое сознание.** Мы разработали собственную идеологию или внутренний компас, по которому и ориентируемся. Наше ощущение самих себя соотносится с нашей системой убеждений, личным кодексом поведения и ценностями. Мы можем отстаивать свою точку зрения, устанавливать границы от имени собственного внутреннего голоса.

- **5 – Самотрансформирующееся сознание.** У нас есть собственная идеология, но теперь мы можем отступить от нее и увидеть ее ограниченность или фрагментарность. Мы можем вместить больше несоответствий и противоречий в собственном мышлении и больше не чувствуем необходимости склоняться к поляризованному мышлению.

### Уровни развития взрослых людей

УРОВЕНЬ	КЕГАН - УРОВНИ	С.С.Л. - ЛОГИКА ДЕЙСТВИЯ	ТОРБЕРТ И РУКС - ЛОГИКА ДЕЙСТВИЯ <sup>11</sup>
5	Самотрансформирующийся	Взаимозависимый - соавтор	Ироничный (>1%)* Алхимик (2%) Стратег (5%)
4	Самоуправляемый	Независимый - преуспевающий	Индивидуалист (11%) Преуспевающий (30%) Эксперт (37%)
3	Социализированный	Зависимый - конформист	Дипломат (11%) Приспособленец (4%)

\* Исследование 4510 менеджеров. Этот процент обозначает количество менеджеров, оцененных на каждой стадии развития с помощью теста завершения предложений.

По мнению респондентов, грядущие десятилетия будут ставить перед менеджерами такие вызовы, которые потребуют от них стратегического и системного мышления, сотрудничества, умения быть лидером изменений и комфортно себя чувствовать в ситуациях неопределенности. Все это свойства, которые становятся более выраженными на пятом уровне. При этом, согласно исследованию Торберта и Фишера<sup>12</sup>, этого уровня мышления достигли не более 8 % людей. Частично этим можно объяснить, почему так много людей сегодня подвержены стрессу и испытывают беспокойство и перегруженность на работе. Огромная масса людей выполняют работу, при которой они чувствуют, что «прыгают выше головы» (Кеган, 2009 г.).

*Основная часть нашей работы - помогать людям развивать мышление. То, как они находят ответы на вопросы, сегодня важнее, чем когда бы то ни было.*

**Джефф Барнс**  
руководитель отдела глобального лидерства, General Electric

### Что стимулирует вертикальное развитие

Методы горизонтального развития сильно отличаются от методов вертикального развития. Если горизонтальное развитие происходит в процессе обучения (под влиянием эксперта), то вертикальное нужно «заработать» - оно требует самостоятельных усилий. Мы можем резюмировать данные о том, что стимулирует вертикальное развитие, собранные исследователями за последние 75 лет, в виде четырех условий (Кеган, 2009 г.):

- Человек чувствует постоянное недовольство ситуацией, дилеммой или вызовом в своей жизни.
- Из-за этого он начинает чувствовать ограничения своей модели мышления.
- Указанные переживания касаются особенно важной для него области.
- Существует достаточный уровень поддержки, который человек может сохранить даже в состоянии тревоги и в конфликтной ситуации

Развитие и переход от одной стадии к другой обычно зависит от ограничений текущей стадии. Сталкиваясь с возрастающей сложностью и проблемой, которую имеющиеся знания и уровень развития решить не позволяют, человек вынужден делать следующий шаг (Мак-Гуайр и Родс, 2009 г.). Кроме того, развитие ускоряется, если человек способен обнаружить основные моменты своей парадигмы, удерживающие его на текущем уровне развития, и проверить их истинность.

Мак-Гуайр и Родс описывают вертикальное развитие как трехэтапный процесс:

1. **Пробуждение.** Человек понимает, что существует другой подход к пониманию мира, и что можно вести себя иначе.
2. **Отказ от усвоенных навыков и осознание различий.** Старая парадигма анализируется и изменяется. Тестируются новые подходы, человек экспериментирует с ними как с новыми возможностями для повседневной работы и жизни.
3. **Продвижение.** Происходит тогда, когда новая идея, после некоторой отработки и приложения соответствующих усилий, укрепляется и начинает доминировать над прежними. Новый уровень развития (логика лидерства) приобретает бóльшую целесообразность, чем предыдущий.

Торберт и другие исследователи обнаружили, что когнитивное развитие можно измерить и повысить не только на индивидуальном уровне, но и в команде, и в организации в целом. Мак-Гуайр и Родс (2009 г.) подчеркивали, что в организации, которая хочет добиться устойчивых изменений, лидерскую культуру необходимо развивать параллельно с развитием отдельных лидеров. В их методе используется шести-этапный процесс, начинающийся с повышения лидерской культуры высшего руководства, после чего усилия направляются на менеджеров среднего звена организации<sup>13</sup>. При этом если вертикальное развитие касается отдельных лиц, то вертикальное развитие культуры влияет на организацию в целом.

Вызов для организации, желающей ускорить вертикальное развитие своих лидеров и культур, состоит в том, чтобы сформировать такие процессы и навыки, которые бы обеспечили внедрение этих принципов развития на рабочем месте.

### Пример модели вертикального развития: «Иммунитет к изменениям»<sup>14</sup>

Модель «Иммунитет к изменениям» 20 лет разрабатывалась преподавателями и исследователями Гарвардского университета Робертом Кеганом и Лизой Лейи. Эта модель помогает людям развиваться через изучение поведенческих изменений и тех факторов, которые мешают им реализовывать желанные для них изменения.

**Как это делается?** Лидеры выбирают поведенческие модели, которые они очень хотели бы изменить. Затем с помощью информационной карты определяются тревоги и предположения относительно того, что может случиться, если такие изменения произойдут - так человек обнаруживает в себе скрытый «иммунитет к изменениям», т.е. конкретно то, что удерживает его от их реализации. Далее участник разрабатывает и проводит на рабочем месте серию небольших экспериментов, тестируя действенность своих предположений. По мере осознания того, что лежавшие в основе его действий предположения ложны или, как минимум, частично неверны, сопротивление человека изменениям снижается, и желаемое изменение поведения происходит более естественно.

**Почему это стимулирует развитие?** Данный метод стимулирует рост людей, поскольку концентрируется непосредственно на четырех условиях вертикального развития (недовольство областью, ограничения используемой модели мышления, важность области и доступная поддержка). В основе многих лидерских программ лежит допущение, что показав людям, как следует руководить, можно добиться от них правильного выполнения соответствующих действий. Однако наиболее сложные вызовы, с которыми люди сталкиваются в работе, часто связаны с ограничениями того, как они «понимают» все на своем текущем уровне развития. Когда человек обнаруживает допущения, имеющиеся у него относительно общей картины мира, он получает возможность их оспорить и разрешить себе «понять» окружающий мир на более продвинутом уровне. Например, менеджер может испытывать трудности с принятием решения без подсказки от своего начальства не потому, что в его арсенале не хватает техник принятия решений, а потому, что на существующем уровне понимания он опасается отстаивать собственную точку зрения (социализированное сознание).

**Как это используется?** В настоящее время метод используется в программах развития лидерства в ряде ведущих банков, фирм, оказывающих финансовые услуги, и компаний, специализирующихся на стратегическом консалтинге. Более всего он подходит для лидеров, уже имеющих технические навыки, необходимые для успеха, но нуждающихся в расширении возможностей мышления, чтобы руководить эффективнее.

Вопрос интервью: Что следует исключить или от чего стоит постепенно отказаться в развитии лидерства?

Ответ: Перестаньте отправлять людей на курсы, которые они не хотят посещать.

По мнению социальных психологов, мотивация людей к развитию достигает пика, когда они ощущают, что сами принимают решения о собственном развитии<sup>15</sup>. При этом некоторые респонденты считают, что распространенный в их организации на протяжении более чем 50 лет подход породил в сотрудниках зависимость и ненамеренно им внушил, что они не имеют права голоса на пути собственного развития. Выражения «быть отправленным» на учебу или «подвергаться оценке 360» доказывают, что многие менеджеры до сих пор рассматривают свое развитие как инициативу посторонних людей: отдела по работе с персоналом, тренинговых компаний или вышестоящего руководителя.

Даже после появления таких методов как обратная связь, обучение на практике и наставничество, многие по-прежнему верят, что кто-то другой должен указать им, что нужно сделать для улучшения качества работы, и как именно это делать. Многие работники, не особо задумываясь, передают собственное развитие пусть и желающим им добра, но посторонним людям, которые их не знают, не понимают их конкретных нужд и не заботятся об их развитии настолько, насколько они могли бы позаботиться об этом сами. Применение данной модели заставило многих людей чувствовать себя «пассажирами» в автомобиле собственного развития. Вызовом в данной ситуации становится необходимость помочь людям перебраться на водительское место.

Несколько респондентов также указали, что описанная выше проблема в последние 10 лет сочетается с возложенной на менеджеров обязанностью быть наставниками и развивать способности сотрудников. Многие сотрудники при этом скептически смотрят на способность менеджеров, которые, как они считают, никак не занимаются собственным развитием, что-то развить в подчиненных. Применительно к этой ситуации хочется перефразировать опубликованную в 2006 году книгу Роба Гоффи *Why Should Anyone Be Led by You?*<sup>16</sup> и сказать *Why should anyone be developed by him?*: «Почему кто-то должен, быть развит им?» В организации, где все пытаются развить кого-то другого, но никто не заботится о собственном развитии, следует поставить под сомнение правильность подхода к развитию персонала.

Несмотря на сомнения в отношении текущих методов развития первых руководителей и их подчиненных, мы видим ключи будущего успеха развития в растущем спросе на коучинг топ-менеджеров. Какие принципы можно сформировать на основании этого спроса на коучинг, которые можно было бы распространить на все методы развития?

Это могут быть, к примеру, следующие характеристики коучинга:

- Менеджер, а не коуч, выбирает, на чем сконцентрироваться.
- Процесс адаптируется под каждого отдельного сотрудника.
- За развитие отвечает сам обучаемый, а коуч всего лишь направляет этот процесс вопросами.
- Коуч выступает в процессе осознания и мышления в роли партнера, а не авторитета/эксперта.
- Отсутствует обязательная учебная «программа».
- Развитие воспринимается как процесс, занимающий какое-то время, а не как отдельное событие.

Несмотря на существующий спрос на коучинг, барьером всегда было то, что его тяжело «масштабировать» из-за высоких денежных и временных затрат на коучинг. Тем не менее, с учетом передачи большей ответственности за развитие обучаемому поддержке со стороны отдела кадров, сторонних экспертов и менеджмента, нет никаких причин не использовать те же принципы в более широком масштабе по всей организации.

## Развитие лидерства для масс

В то время как многие организации утверждают, что им нужны лидеры на всех уровнях бизнеса, целый ряд респондентов указали, что это утверждение расходится с практикой, поскольку в этих организациях продолжают развивать только своих «элитных» менеджеров. Развитие лидерства можно демократизировать, если сотрудники будут лучше представлять себе, что есть развитие, почему оно для них важно, и как они могут вернуть себе право распоряжаться собственным развитием.

Исследуя, как колумбийской наркомафии удавалось наращивать прибыль несмотря на десятилетия кампаний по борьбе с наркоторговлей, стоивших миллиарды долларов, Майкл Кенни выяснил, что ключевым фактором стало превосходство наркодилеров в плане способности адаптироваться и обучаться в сравнении с их противниками из правительственным структур США<sup>18</sup>. Кенни обнаружил, что торговцы, несмотря на недостаток образования, были мотивированы обучаться и развиваться благодаря соотношению «высокий риск/высокая прибыль». Наградой тем, кто учился быстро и много, были деньги и статус; рисками для тех, кому не удавалось перейти на новый уровень, были тюрьма и иногда смерть. В колумбийских наркокартелях нет отделов по работе с персоналом или тренинговых компаний, управляющих тренинговыми программами, и тем не менее их молодые и зачастую необразованные члены видят в соотношении «риск/прибыль» достаточную мотивацию, чтобы постоянно развиваться. А тем организациям, которые считают, что их сотрудники не будут мотивированы брать на себя ответственность за собственное развитие, возможно, стоит задаться вопросом: «Насколько в нашей организации ясно и очевидно соотношение „риск/прибыль“ в обучении и насколько оно стимулирует обучение?»

*Вся отрасль должна задаться вопросом, почему развитие лидерства стало таким элитарным? Вызовы этого мира достаточно велики, чтобы заставить нас подумать о том, как мы можем демократизировать развитие лидерства и из верхушки socioeconomic пирамиды вернуть его в массы - к основам и в середину.*

**Дэвид Альтман,**  
исполнительный вице-президент по исследованиям, инновациям и развитию продукта  
Center for Creative Leadership

.....  
*Не вижу большого смысла начинать развитие топ-менеджмента на самых высоких уровнях, как делают в большинстве компаний. Вместо этого процесс следует начинать гораздо раньше.*

**Морган Мак-Колл, младший**  
«Executive Ask»  
Academy of Management Executive<sup>17</sup>

## Как может выглядеть развитие

Роберт Кеган и Лиза Лейи (2009 г.) предполагают, что считать организацию такой, в которой люди чувствуют ответственность за личное развитие, можно, если любой ее сотрудник может сказать вам:

1. **какая** самая важная из его текущих рабочих задач требует от него развития;
2. **как** он работает над этим;
3. **кто** еще знает и заботится об этом;
4. **почему** это важно для сотрудника.





Отметим также, что, на взгляд респондентов, для организации, сотрудники которой чувствуют больше ответственности за личное развитие, могут быть характерны некоторые из указанных ниже факторов:

- признание высшим руководством того, что в сложных условиях среды невозможно реализовывать бизнес-стратегии без высокоразвитых лидеров (и что традиционного горизонтального развития для этого недостаточно);
- личная заинтересованность топ-менеджеров в использовании новых методов развития и в том, чтобы самим быть в этом первыми и стать примером для других;
- сотрудников обучают тому, как происходит развитие и каковы преимущества этого процесса лично для них;
- общее понимание сотрудниками того, почему развитие эффективнее, если они сами управляют им;
- пересмотр систем вознаграждения таким образом, чтобы поощрять и развитие, и эффективность;
- использование новых технологий наподобие Rypple<sup>19</sup>, позволяющих людям управлять получаемой обратной связью и непрерывно собирать предложения по улучшению собственной работы;
- формирование культуры, в которой можно безопасно идти на риски, необходимые для расширения мышления в зону дискомфорта.

Мы уже видим примеры такого подхода вокруг - в инновационных организациях наподобие W.L. Gore и IDEO и в более молодых компаниях - например, Google, где у каждого менеджера может быть до 20 непосредственных подчиненных. Поскольку при таком числе непосредственных подчиненных обратную связь и коучинг в режиме «сверху вниз» реализовать сложно, от сотрудников ожидают, что они сами будут управлять своим развитием. Основные инструменты здесь - обратная связь от коллег по зонам необходимого развития и взаимопомощь, в которой сотрудники выступают друг для друга наставниками.

## Развитие порождает развитие

В то время как многих сотрудников HR-отделов радует перспектива того, что в будущем персонал будет нести больше ответственности за личное развитие, некоторые могут усомниться в том, что члены организации будут достаточно мотивированы на рост. Здесь стоит принять во внимание известный факт: тот, кто развивается активнее других, как правило, больше других к дальнейшему росту и стремится.

Модель человеческих потребностей Клейтона Альдерфера под названием E.R.G. (сокращение от Existence - существование, Relations - отношения, Growth - рост) определяет, что потребность в росте отличается от потребности в физическом благополучии и отношениях<sup>20</sup>. Альдерфер выяснил, что если потребности в физическом благополучии и отношениях считаются полностью удовлетворенными по достижении соответствующей цели (чем больше мы получаем, тем меньше хотим), то потребность в росте удовлетворяется иначе - чем больше мы растем, тем больше мы стремимся расти. Следствием, с точки зрения личностного роста, может стать то, что если мы поможем людям начать путь истинно вертикального развития, то направим их мотивацию по пути еще большего стремления к развитию<sup>21</sup>.

Кроме того, социальные психологи давно выяснили, что чувство автономности (личной ответственности) - важный фактор внутренней мотивации людей. Если совместить его с опытом развития, то можно существенно повысить мотивацию к продолжению последнего. И, наконец, исследования и Кегана и Торберта предполагают, что чем больше людей переходит с уровня социализированного сознания на уровень самоуправляемого сознания, тем больше будет естественная мотивация к ответственности за свое собственное развитие у отдельных людей.

Конечно же, не всё можно организовать и реализовать самостоятельно, и роль профессионалов в области обучения и развития в организациях пока остается очень важной. Однако она может трансформироваться скорее в роль партнера по развитию, чьей основной функцией будет внедрение новых структур и процессов развития. Марк Эффрон, президент группы Talent Strategy, предсказывает, что функция отделов кадров вскоре сконцентрируется исключительно на развитии таланта, в то время как остальные функции будут передаваться сторонним исполнителям.

В будущем это может означать смену ролей и для профессионалов в области развития лидерства. Из «инспекторов дорожного движения», отбирающих и направляющих сотрудников на программы, они могут стать организаторами сообщества, которое будет стимулировать сотрудников, процессы, системы и структуры, объединять сети людей и распространять культуру развития по всей организации. Несколько респондентов указали, что наиболее эффективные программы развития лидерства смещают ответственность за развитие лидеров с отделов кадров в сторону действующих лидеров самой организации. General Electric, например, рассчитывает на то, что исполнительный директор и высшее руководство будут проводить значительное время в корпоративном «Университете лидерства» (Кротонвилль), обучая будущих лидеров компании. Для профессионалов в области развития лидерства это означает партнерство с лидерами высшего уровня в формировании новой культуры развития - задаче, которая требует огромного набора навыков и развития для тех, кто возьмется за нее. Роль специалиста в области обучения станет как более важной для бизнеса, так и более трудной для самих специалистов-практиков. Однако, несмотря на примеры в пользу того, что люди берут на себя всё больше ответственности за личное развитие, несколько респондентов указали, что пока, скорее всего, придется проявить терпение. Если 50 лет понадобилось на то, чтобы экспертная модель развития устоялась в нашей парадигме, то и на переход к следующему этапу может потребоваться время.

### Пример процесса развития, усиливающего чувство ответственности: «Упреждающий коучинг»

**Что это такое?** Процесс изменения поведения, разработанный для занятых людей, которым нравится видеть измеримые результаты. Работая над собой по этому методу, сотрудник вовлекает доверенных коллег в процесс группового коучинга. При этом он просит их сконцентрироваться на *будущем* и озвучивать только *предложения*, сформулированные *позитивно* и описывающие *конкретные* действия.

**Как это делается?** Участники выбирают одну или две области, в которой хотят совершенствоваться, и 5–8 человек в организации, которым доверяют («упреждающие коучи»). У них, с помощью внутреннего или внешнего коуча, лидер ежемесячно собирает предложения по возможным улучшениям в выбранных сферах, а также обратную связь о собственном прогрессе. После 6 и 12 месяцев такого коучинга уровень изменений в поведении оценивается посредством мини-опросов (Приложение 1).

**Почему это стимулирует развитие?** Этот метод экономит время, так как: а) занимает всего 2–3 часа в месяц, б) задействует людей, которые лучше всего знают участвующего лидера и потому могут помочь ему измениться, в) позволяет измерить результаты, г) поддерживает в обучаемом чувство ответственности и г) подтверждает, что изменение поведения – это процесс, а не событие. Упреждающий коучинг передает ответственность за развитие в руки развивающегося сотрудника, а затем позволяет ему подогнать процесс под себя, определив, кто будет участвовать в нем, над чем они будут работать, и как будет проходить общение. Кроме того, структура такого процесса обеспечивает непрерывную поддержку и ответственное общение с основным коучем, который помогает сотруднику двигаться в выбранном направлении.

## 3

### Тенденция 3: закат героического лидера - рассвет коллективного лидерства

Последние 50 лет развития лидерства были, по сути, историей одного человека. Она началась с обнаружения того, «что» делает лидера хорошим, и продолжилась разработкой техник, которые помогли целому поколению приблизиться к этому идеалу. В контексте рабочего места вознаграждались те сотрудники, которые были способны проанализировать ситуацию и направлять других в выполнении тщательно продуманных процедур. Лидерство не было простым, но сам процесс был относительно понятен. Однако в течение последних 15 лет эта модель начала утрачивать эффективность по мере того, как вызовы среды и способность героических отдельных сотрудников справляться с ними стали расходиться. Сложность новых условий среды создает все больше явлений, называемых Рональдом Хейфецом «адаптационными вызовами», в условиях которых ни один отдельно взятый сотрудник не может знать решение или даже

Если рассматривать лидерство как социальный процесс, охватывающий всё сообщество, нет большого смысла инвестировать исключительно в навыки отдельных лидеров.

**Грейди Мак-Гонагилл и Тина Дорффер**  
The Leadership Implications of the Evolving Web,  
Лидерская серия Фонда Бертельсманна

определить проблему (пример тому - недавний долговой кризис США). Вместо этого адаптационные вызовы требуют сотрудничества различных партнеров, каждый из которых контролирует отдельный аспект реальности, и многим из которых приходится самим адаптироваться и развиваться, если они хотят решить проблему. Такие коллективы, которые часто выходят за географические, организационные и иерархические границы, должны делиться информацией, совместно создавать планы, воздействовать друг на друга и принимать решения.

Для тех, кто отвечает за развитие лидерства, из этого следует простой вывод: необходимо начать учить менеджеров новому диапазону компетенций с акцентом на навыках сотрудничества и влияния. Однако несколько респондентов исследования предположили, что сегодня, возможно, происходит некий более глобальный процесс - завершается эра доминирования отдельных лидеров и начинается другая, центральным элементом которой станут сети лидерства.

В области инноваций этот процесс уже начался. По словам Эндрю Харгадона, исследовавшего как инновации реализуются в организациях, до недавних пор было распространено мнение, что инновации порождаются отдельными гениями в моменты «озарений». Однако в последние 10 лет, вопреки этой теории «гениального человека», исследователи подтвердили, что инновация является результатом соприкосновения большого количества точек в сети, вследствие чего существующие идеи комбинируются по-новому. Сегодня исследователи говорят о том, что инновация не поступает от отдельных людей, она «живет» в социальной сети.

Точно так же в области лидерства образцом лидера считалась героическая личность, способная командовать целыми организациями и вдохновлять их. Общество и бизнес отзывались на эту идею попыткой почерпнуть секреты лидерства из книг и выступлений таких лидеров. Однако будущее с его сложными и хаотичными условиями вряд ли можно считать областью, решение проблем в которой подвластно одному, пусть авторитетному, человеку - с этой задачей гораздо эффективнее справляются обладающие знаниями и гибкие лидерские сообщества.

Такое изменение мышления не дается легко и быстро. Это стало очевидным в попытках СМИ найти «лидера» движения, свергнувшего египетского президента Хосни Мубарака. СМИ опросили множество людей, и так и не выяснили, кто возглавлял движение. Напротив, для молодежи, использовавшей инструменты социальных сетей в попытке заставить власть измениться после 30 лет правления, было ясно, что лидерство не сконцентрировано в одном человеке (у них вообще не было «лидера»), лидерство распределялось по всей их сети. Это было не первое поколение молодежи, разочарованное правлением Мубарака и желавшее его ухода, но это было первое поколение с соответствующими инструментами и коллективным сознанием, которые и обусловили то, что случилось.

Комфортность социальных сетей как предпочтительного способа общения для молодого поколения и взаимное влияние людей в них позволяет предположить, что молодежь легко примет факт «общесетевого» распределенного лидерства. Но насколько быстро другие люди примут такой образ мышления?

## Новое определение лидерства

Организации могут начать с того, что помогут своим сотрудникам принять новое значение слова «лидерство». В среде организационных теоретиков существует достаточно серьезная тенденция к смещению фокуса с лидерства отдельного человека или должности к лидерству как процессу. Например:

- «Процесс мобилизации людей перед лицом трудных испытаний» (Хейфец, 1994 г.);
- «Все, кто внедряет и поддерживает пять условий эффективности, необходимых для эффективного функционирования группы»<sup>22</sup> (Хакман, 2002 г.);
- «Лидерами являются все члены организации, приверженные ее целям и активно участвующие в формировании направления ее движения и его корректировке» (МакКаули и Ван Вельсор, 2004 г.).

Ключевым отличием в вышеуказанных описаниях является то, что в роли лидера может выступать любой - оно не привязано к высокой должности в иерархии. Хейфец, фактически, считает, что намного легче реализовывать лидерство с неавторитетной должности, где нет связанных с властью ограничений. Что еще более важно, эти определения не привязывают акт лидерства к отдельному человеку. Лидерство начинает свободно распространяться по сетям людей, преодолевая организационные и географические границы. Кто является лидером - теперь не так важно, как то, что нужно системе, и как мы можем это осуществить.

Если лидерство воспринимать как совместный процесс, а не индивидуальный набор навыков, топ-менеджеры должны найти лучший способ помочь ему расцвести в их организациях. «Сетевое» лидерство скорее расцветет в определенных условиях, среди которых:

- открытые потоки информации,
- гибкие иерархии,
- рассредоточенные ресурсы,
- разделенное принятие решений,
- менее централизованная власть.

Чтобы создать такие условия, организации должны будут в полной мере использовать новые технологии, влияющие на методы работы и организацию рабочих мест. Грейди Мак-Гонагилл и Тина Доерффер (2011 г.) говорят о трех стадиях уже произошедшей технологической инновации:

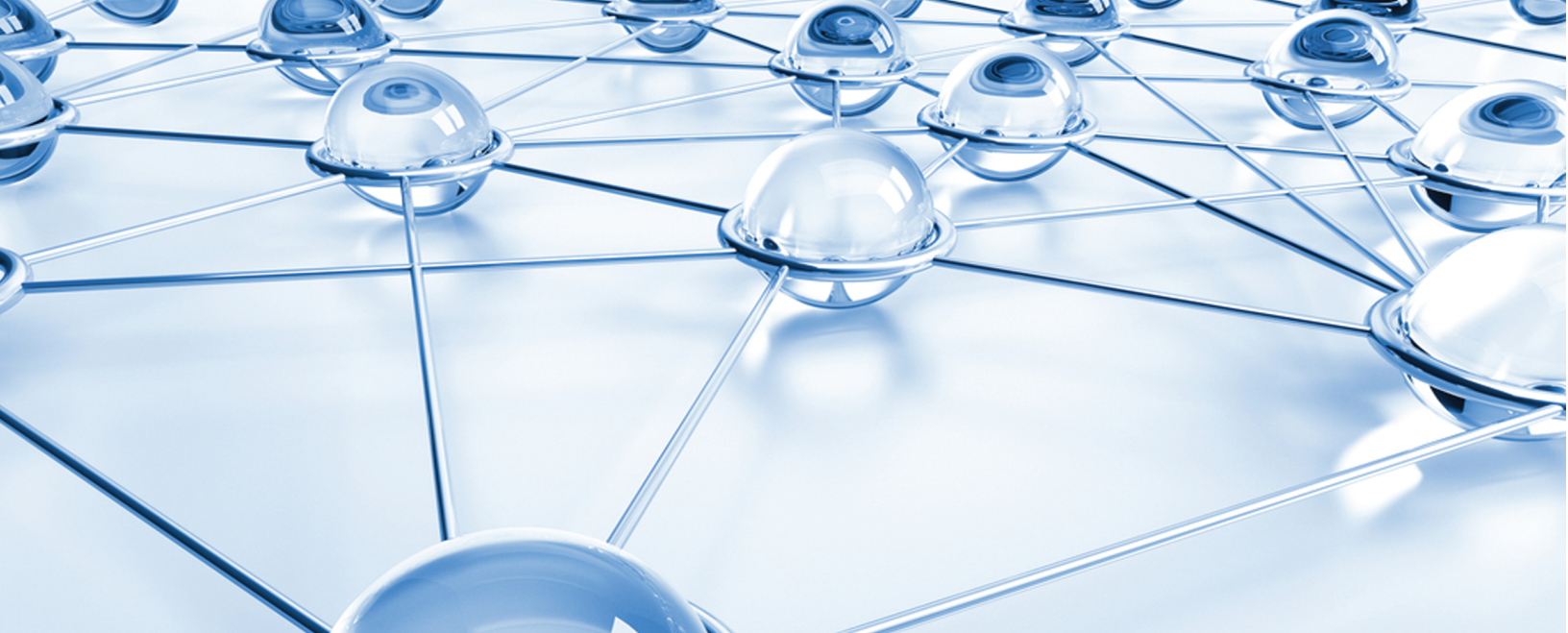
1. **Web 1.0 (1991–2000):** стали доступны и начали широко использоваться инструменты более быстрых, дешевых и удобных способов коммуникации (например, e-mail).

2. **Web 2.0 (2001-2010):** возникли новые инструменты коммуникации (например, wiki и блоги), открыв такие возможности взаимодействия и общения, которые производят личностные изменения.

*Организации и все, кто практикует лидерство, не имеют другого выхода, кроме как принять новый мир, фундаментально отличающийся от старого. Хотим мы того или нет, это наше неизбежное будущее, которое во многих организациях превращается в настоящее с захватывающей дух скоростью. В то же время мы стоим перед выбором: отвергать ли и реагировать ли на эти культурные и экономические перемены или же признать и принять их. Существует также вопрос выбора - как для организаций, так и для отдельных сотрудников - стоит ли (и если да, то в какой степени) культивировать культуру, мышление, навыки и знания, позволяющие использовать огромный потенциал инструментов растущей всемирной сети для лучшей реализации своих целей?*

**Грейди Мак-Гонагилл и Тина Доерффер**  
The Leadership Implications of the Evolving Web,  
Лидерская серия Фонда Бертельсмана<sup>23</sup>





3. **Web 3.0 (2011-...):** облачные технологии, поисковые инструменты второго поколения и методы управления знанием мета-уровня (такие как теги и фолксономии) позволяют реализовывать потенциал сети посредством более быстрого генерирования более полезного для людей контента.

Хотя мы только начинаем осознавать развитие лидерства как коллективный процесс, вероятнее всего, следующие поколения станут свидетелями того, как лидерство, принадлежащее сети людей, станет чем-то естественным. Благодаря упразднению иерархий и децентрализации власти с помощью Интернета и социальных сетей, лидерство охватит всю систему, поэтому методы развития рано или поздно также должны будут выйти в эту сферу.

### Как лидерство может выглядеть по-другому в сети?

По мнению респондентов нашего исследования, чтобы организации смогли эффективнее использовать лидерские сети, необходимы определенные изменения. Во-первых, на коллективном уровне целью организации должно стать создание интеллектуальных лидерских сетей, способных объединяться и расформировываться в ответ на различные организационные вызовы. Эти сети могут включать людей из различных географических регионов, различных функций и специализаций, как внутри, так и вне организации.

Подобно тому, как по мере увеличения количества нейронных связей повышается эффективность мыслительной деятельности, организации, объединяющие больше частей своей социальной системы друг с другом и формирующие культуру совместного лидерства, обретут большую адаптируемость и коллективный потенциал. Во-вторых, организации будут использовать свои программы развития лидерства, чтобы помочь людям осознать: лидерство не связано с должностью, а скорее является «общесетевым» процессом, задача которого - постоянно уточнять направление, синхронизировать усилия и повышать преданность работе (сокращенно D.A.C. от обозначенных компонентов на английском: direction,

*Некоторые из самых важных инноваций будущих десятилетий будут не новыми технологиями, а новыми способами сотрудничества, которые стали возможны благодаря этим новым технологиям.*

**Томас Малон**

преподаватель менеджмента кафедры им. Патрика Дж. Мак-Говерна, MIT Sloan School of Management

alignment, commitment) всех заинтересованных лиц/групп. Хотя иногда в роли лидера может выступать отдельный сотрудник, в дальнейшем лидерство все более будет превращаться в групповой процесс, вклад в который делают различные люди, влияющие на D.A.C. всего коллектива. По мере этих изменений различие между лидерами и их последователями становится все менее заметным и важным - все будут занимать ту или иную позицию в различных ситуациях.

Center for Creative Leadership (CCL®) и Фонд Бертельсмана (немецкий исследовательский и издательский фонд) изучают новые методы осмысления развития лидерства на коллективном уровне. Оба предлагают рассматривать различные слои возможной реализации лидерства. Специалисты CCL выделяют четыре уровня, называемые S.O.G.I.: Society - общество, Organization - организация, Group - группа и Individual - человек. На каждом из них разрабатываются различные инновационные практики, направленные на улучшение уровня развития этого слоя<sup>24</sup>.

Фонд Бертельсмана (2010 г.) в своем обширном исследовании передового опыта развития лидерства предположил, что в будущем организации смогут выбирать направление своих усилий по развитию лидерства для укрепления потенциала на одном из пяти различных уровней:

- потенциал человека,
- потенциал команды,
- потенциал организации,
- потенциал сети,
- потенциал системы.

В зависимости от области, в которой желательно повысить потенциал, организации будут использовать группы различных размеров и различные практики развития (Приложение 4). Не всем типам организаций нужно будет принимать новую парадигму мышления. Традиционные компании, в стабильных условиях среды, не требующие от персонала особо творческого подхода, могут быть более эффективны, если сохраняют традиционный индивидуальный стиль руководства. В отличие от них, организациям, планирующим работать в условиях V.U.C.A, понадобится быстро сформировать такие сети и культуры, в которых лидерство будет свободно циркулировать по всей системе. Сложные условия среды вознаграждают гибких и отзывчивых к изменениям приверженцев коллективного лидерства. Уже близок тот момент, когда организации будут вынуждены выровнять дисбаланс, возникший из-за излишней концентрации на модели индивидуального лидерства.

## 4

### Тенденция 4: новая эра инноваций в развитии лидерства

Если хотя бы некоторые из описанных выше изменений произойдут, станет очевидно, что ни одна из существующих программ или моделей не обеспечивает лидерского потенциала необходимого уровня. Как бы легко организациям ни давались традиционные методы лидерства, такие действия не имеют большого смысла, так как были созданы для решения проблем 10-летней давности. Вместо этого требуется переход в эру инноваций.

Формирование новых методов развития станет процессом прерывающегося прогресса. Трансформации, скорее всего, всего начнутся с небольших групп новаторов внутри организаций, которые ощущают либо необходимость, либо неизбежность изменений. Эти новаторы должны быть готовы экспериментировать и терпеть поражения, всё ради обратной связи, на основании которой они смогут построить следующую экспериментальную модель. Новаторы в области развития лидерства должны искать партнеров внутри и вне орга-



низаций, совместно с которыми они смогут создавать прототипы, расширяющие границы существующих практик.

Эти инновационные прототипы уже разрабатываются. В CCL Чак Палюс и Джон Мак-Гуайр совместно с командами топ-менеджеров работают над построением «лидерских культур» вместо программ индивидуального лидерства. Лидерские команды занимаются деятельностью, направленной на повышение их собственного уровня развития, и тем самым создают пространство для развития остальных членов этой культуры. Параллельно Дэвид Альтман и Линдон Рего распространяют лидерский потенциал по всей системе, внедряя знания CCL в «основе пирамиды» и реализуя программы в буквальном смысле слова «на дорогах» и в деревнях Африки, Азии и Индии.

*Сначала вся индустрия должна принять вызов поиска нового подхода к развитию лидерства, а мы пока этого не сделали. Нам придется позволить себе перейти к совершенно новой парадигме в отношении того, как это сделать. Мы должны отпустить старые ментальные модели и найти за их пределами людей «на грани».*

**Люси Динвидди**

Руководитель глобального обучения и подготовки высшего руководства, General Electric

Роберт Кеган и Лиза Лейи популяризуют свою концепцию «иммунитета к изменениям» в университетах, бизнес-структурах и школах разных стран. Понимая, что лично охватить весь мир сложно, они обучают консультантов, работников отделов HR и студентов тому, чтобы те донесли информацию до своих сообществ. Лиза Лейи комментирует: «Мы не рассчитываем сделать все это, нас всего двое».

DUSUP, ближневосточная нефтедобывающая компания, сменила свою лидерскую программу с «содержательных мероприятий» на «процессы развития», по мере реализации которых менеджеры принимают на себя ответственность за личное развитие. Все старшие менеджеры сначала проходят 6-месячный курс, в ходе которого учатся принципам развития, после чего начинают применять их на практике к себе лично. И только получив опыт развития с помощью этих новых инструментов, они начинают с их помощью обучать свои команды.

Все эти примеры являются попытками реализовать принципы, предложенные в этом исследовании:

- формировать скорее коллективное, чем индивидуальное лидерство в сети;
- концентрироваться на вертикальном развитии, а не только на горизонтальном;
- перекладывать на людей большую ответственность за их собственное развитие.

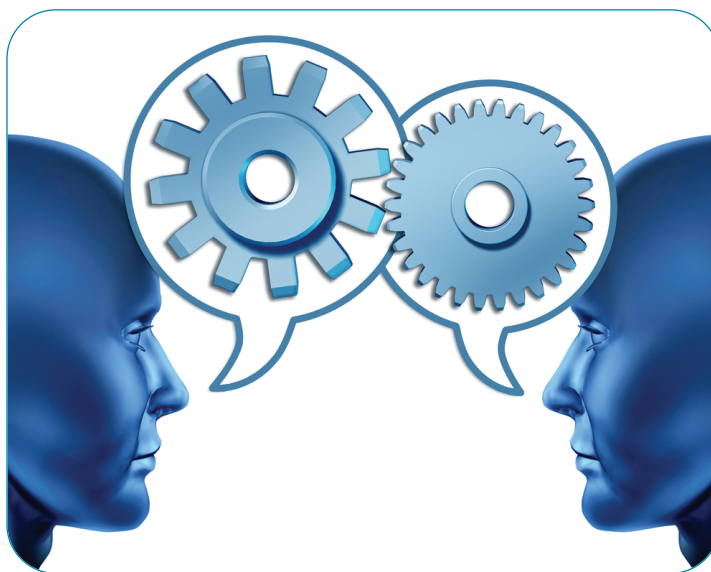
Эти примеры - не «ответы» на вызов развития, а скорее примеры инноваций. Еще больший инновационный прорыв в будущем могут породить сети людей, способные объединять и перекомбинировать идеи и концепции из разных областей деятельности. Несмотря на то, что такова сегодня цель многих сообществ в области развития лидерства, их потенциал к инновациям ограничен из-за исключительной однородности, ведь большинство их членов специализируются на работе с персоналом и относятся к одному поколению и культурному слою. Это ограничивает эффективность таких коллективов в силу схожести предлагаемых ими идей, да и в плане внедрения последних, при котором есть вероятность не учесть различные ценности и приоритеты стейкхолдеров, которым придется привлекаться к новым методам работы.

В будущем инновационным сетям развития лидерства нужно будет увеличить количество концепций, которые они объединяют. Для этого они должны будут выйти за пределы специализирующегося на развитии лидерства сообщества и привлечь к этому процессу сторонних партнеров, способных привнести в него трансформационные инновации.

Специализированные конференции могут со временем уступить дорогу виртуальным сетям, работу которых поддерживают специалисты по организационному развитию. Последние объединяют различные группы людей-участников процесса: топ-менеджеров, супервизоров, клиентов, поставщиков и специалистов по развитию лидерства.

Это потребует от многих работающих в области обучения и развития совершенно нового набора навыков: они должны будут перейти от создания программ для топ-менеджеров к роли социальных помощников процесса «строительства», в котором участвуют все заинтересованные стороны.

Учитывая вышесказанное, основным вызовом для специализирующегося на развитии лидерства сообщества может стать умение руководить сетью социальных связей так, чтобы объединять максимум концепций и точек зрения. Впрочем, великим прорывом в трансформации развития лидерства могут оказаться не создаваемые техники, а сам процесс взаимодействия в социальных сетях, разрабатываемый для непрерывного внедрения новых методов, которые будут распространяться по всей сети.



## Заключение

Вчера я обедал с парой друзей из Новой Зеландии, недавно окончивших два престижных бостонских университета. Обсуждая способы начала нового бизнеса, один из них сказал, что в его университете преподаватели теперь рекомендуют им не беспокоиться о написании бизнес-плана, поскольку все равно невозможно предвидеть все важные моменты, которые обязательно произойдут после начала нового дела. Вместо этого студентов учат модели поведения пьяного человека, который, пусть спотыкаясь, продолжает двигаться в нужном направлении, не чувствуя особой необходимости непременно двигаться по прямой. «Это интересно», - сказал второй мой друг. «У нас в университете это называют подходом „самонаводящейся ракеты“: сначала ты двигаешься к нескольким потенциальным целям, затем крутишься вокруг да около, пока не остановишься на одной, самой хорошей, и не попробуешь поразить ее».

*В хоккее спортсменов учат направляться не туда, где находится шайба, а туда, куда она направляется.*

**Ашиш Нанда**  
профессор практики кафедры  
им. Роберта Браучера,  
Harvard Law School

В начале проекта я надеялся найти четкие ответы на вопрос о том, как будет выглядеть будущее лидерства, но после проведения десятков интервью, месяцев чтения и недель обобщения полученной информации я скромно заявляю, что все, что у меня есть - это «обоснованное предположение». Станут ли организации действительно больше концентрировать свои усилия на вертикальном развитии? Будут ли они на самом деле обучать, а затем передавать ответственность за личностное развитие самим сотрудникам? Будет ли лидерство в конце концов рассматриваться больше как коллективный процесс, чем как дело отдельного человека? Я уверен, что так должно быть, но могу ли я сказать, что так будет?

Однако есть один момент, в котором я теперь абсолютно уверен. Я имею в виду, что методы, использовавшиеся в прошлом для развития лидеров, совершенно точно будут недостаточны для той совокупности вызовов, с которой организации (и общество в целом) столкнутся в будущем. Специалисты по кадрам, теоретики организационного развития, консультанты и тренинговые компании едва ли влияют на очень многие происходящие в организации события, зато серьезно влияют на то, как понимается лидерство и как развивается его потенциал. И мне кажется, что со временем применять практические методы в этой области станет намного труднее, однако и намного важнее.

Те, кто обескуражен масштабами описанного вызова, возможно, вздохнут с облегчением, если я скажу, что у нас на него пока нет ответов (как и на многие другие вопросы лидерства), потому что ответы эти еще не сформулированы. Их невозможно найти в отчете (даже в хорошем), их можно только открыть на непростом пути инноваций. Хотя мне нравится думать, что мы прорвемся, действуя как метафорическая самонаводящаяся ракета, я боюсь, что для всех нас этот путь скорее будет похож на дорогу пьяного. И пусть моя мысль не изящна, но все-таки приятно знать, что самый важный в этих условиях навык - желание сделать следующий шаг. Я предлагаю этот отчет в качестве первого из них.

Ник Петри  
Кембридж, Массачусетс, август 2011 г.

## Библиография

- EDA Pearson. (2009) Trends in executive development. Доступно по адресу [http://www.executivedevelopment.com/Portals/0/docs/EDA\\_Trends\\_09\\_Survey%20Summary.pdf](http://www.executivedevelopment.com/Portals/0/docs/EDA_Trends_09_Survey%20Summary.pdf)
- Goffee, R. (2006, March). *Why should anyone be led by you?: What it takes to be an authentic leader*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Goldsmith, M., & Reiter M. (2007). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Hyperion.
- IBM. *Capitalizing on complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. Доступно по адресу <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>
- Kegan, R., & Lahey, L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kerr, S. (2004). *Executive ask: How can organizations best prepare people to lead and manage others?* Academy of Management Executive, 18(3).
- Hackman, J.R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kenney, M. (2007). *From Pablo to Osama: Trafficking and terrorist networks, government bureaucracies, and competitive adaptation*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- McCauley, C., & Van Velsor, E. (2004). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McGonagill, G., & Doerffer, T. (2011, January 10). *The leadership implications of the evolving Web*. Доступно по адресу [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-6822B895-FCFC3827/bst\\_engl/hs.xsl/100672\\_101629.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-6822B895-FCFC3827/bst_engl/hs.xsl/100672_101629.htm)
- McGuire, C., & Rhodes, G. (2009). *Transforming your leadership culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McIlvaine, A. (2010). *The leadership factor*. Доступно по адресу: <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=330860027>
- Uhl-Bien, M., & Russ, M. (2009). *Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model.* *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.

## Ссылки

<sup>1</sup> See IBM, *Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study*. Доступно по адресу: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03297usen/GBE03297USEN.PDF>

<sup>2</sup> Perrow, 1986; Snowden & Boone, 2007

<sup>3</sup> See EDA Pearson, *Trends in Executive Development*. Доступно по адресу: [http://www.executivedevelopment.com/Portals/0/docs/EDA\\_Trends\\_09\\_Survey%20Summary.pdf](http://www.executivedevelopment.com/Portals/0/docs/EDA_Trends_09_Survey%20Summary.pdf)

<sup>4</sup> See A. McIlvaine, *The Leadership Factor*. Доступно по адресу: <http://www.hreonline.com/HRE/story.jsp?storyId=330860027>

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> See M. Goldsmith and M. Reiter, *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful*. (Hyperion, 2007).

<sup>7</sup> Что интересно, широкая приверженность технике *pimping* старших хирургов привела к появлению вузовской мантры - «коли их, пока не пойдет кровь».

<sup>8</sup> Kegan, из личной беседы, январь 2010 г.

<sup>9</sup> R. Kegan and L. Lahey, *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock Potential in Yourself and Your Organization* (Harvard Business School Press, 2009).

<sup>10</sup> Ibid., p. 23.

<sup>11</sup> Более полное объяснение логики действия Torbert & Harthill Associates приведено в Приложении 3.

<sup>12</sup> См. «Personal and Organizational Transformations through action inquiry» Dalmar Fisher, Carroll School of Management, Boston College David Rooke, The Harthill Group, England Bill Torbert, Carroll School of Management, Boston College Boston, Edge\ Work Press (2000 ISBN 0-9538184-0-3)

<sup>13</sup> МакГуайр и Родс (2009) выводят шесть этапов, рекомендуемых для развития лидерских культур: 1) выворачивания наизнанку, приобретения опыта обмена ролями, 2) готовности к риску и чувствительности, 3) пространства для внутреннего развития и расширяющегося вовлечения, 4) инноваций, 5) структуры, систем и бизнес-процессов и 6) трансформации лидерства.

<sup>14</sup> Более подробная информация о методологиях вертикального развития отдельных личностей приведена в работах Кегана и Лейи (2009).

<sup>15</sup> Richard Hackman, из личной беседы, ноябрь 2010 г.

<sup>16</sup> R. Goffee, *Why Should Anyone Be Led by You?: What it takes to be an authentic leader* (Harvard Business School Press, March 2006).

<sup>17</sup> *Executive Ask: How can organizations best prepare people to lead and manage others?* (Academy of Management Executive 18(3), 2004)

<sup>18</sup> Более подробная информация о поразительном исследовании Кенни по вопросу превращения нарко-картелей и террористических групп в образовательные организации см. его книгу *"From Pablo to Osama: Trafficking and terrorist networks, government bureaucracies, and competitive adaptation"* (Pennsylvania State University Press, 2007).

<sup>19</sup> Подробнее читайте в статье Челси Поллен (Chelsea Pollen) из компании Google, в которой рассказывается об использовании онлайн-социальных инструментов для развития:  
<http://www.elearnmag.org/subpage.cfm?section=reviews&article=19-1>

<sup>20</sup> Hackman, из личной беседы, октябрь 2010 г.

<sup>21</sup> Это поднимает интересный вопрос о том, увидим ли мы более заметное расхождение в процессе развития в организациях. Мы уже наблюдали подобную ситуацию с зарплатами в течение последних 50-ти лет, когда высшему руководству начали платить намного больше, чем среднему и нижнему слоям сотрудников. Интересно поразмышлять, увидим ли мы нечто подобное в области уровней развития, и что это будет означать.

<sup>22</sup> Пять условий Хакмана таковы: настоящая команда, интересное направление, поддерживающая структура, вспомогательный контекст, квалифицированный коучинг. Более подробно предмет описан в книге J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the stage for great performances*. (Harvard Business Press 2002).

<sup>23</sup> G. cGonagill and T. Doerffer, *The Leadership Implications of the Evolving Web*, (10 января 2011 г.),  
[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-6822B895-FCFC3827/bst\\_engl/hs.xsl/100672\\_101629.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-6822B895-FCFC3827/bst_engl/hs.xsl/100672_101629.htm)

<sup>24</sup> См. McGuire and Rhodes, *Transforming Your Leadership Culture* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009).

## Приложение 1. Упреждающий коучинг - обобщенная обратная связь от группы из 7 менеджеров

### Результаты мини-опроса

#### Обратная связь от непосредственных подчиненных (обобщение)

Стал ли ваш менеджер более (или менее) эффективным за последние *несколько месяцев* по следующим аспектам?

Менее эффективен	Нет заметных изменений	Более эффективен
Не было необходимости в изменении	Недостаточно информации	

	-3	-2	-1	0	1	2	3	NCN	NI
Элементы персонального совершенствования:									
Обобщенная обратная связь от непосредственных подчиненных (кол-во респондентов) ..... %		1	1	4	4	16	19	2	1
		2.2	2.2	8.9	8.9	35.6	42.2		
Стал ли этот менеджер более эффективным лидером за последние несколько месяцев? ..... %	1		1	4	1	4	12	1	1
	4.3		4.3	17.4	4.3	17.4	52.2		
Отклик и последующие действия									
Говорил ли этот менеджер с вами о полученной им обратной связи и плане действий после семинара по лидерству?.....							Да = 20 80%	Нет = 5 20%	
Какой объем последующих действий выполнил этот менеджер по вашей обратной связи.....	3	12%	НЕ откликнулся, не было послед. действий						
	4	16%	Откликнулся, но НЕ было послед. действий						
	2	8%	Откликнулся, выполнил МАЛО послед. действий						
	5	20%	Откликнулся, выполнил НЕСКОЛЬКО послед. действий						
	5	20%	Откликнулся, выполнял ПОСТОЯННЫЕ послед. действия						
	6	24%	Откликнулся, выполняет ПОСТОЯННЫЕ/ПЕРИОД. послед. действия						

Некоторые конкретные лидерские навыки, которые отдельные лидеры обязались усовершенствовать

Я буду...

Решать проблемы/конфликты позитивно и конструктивно

Развивать стратегию (моей группы) в привязке к бизнес-стратегии компании)

Развивать лучшую команду

Знать, что мотивирует мою группу к выполнению различных задач

Эффективно делегировать полномочия моей новой команде

Следить за тем, чтобы мое общение с коллегами происходило не как конфронтация, а имело конструктивный характер

Делегировать более эффективно

Более умело управлять непредвиденными изменениями, инициированными

корпоративными бизнес-партнерами

Совершенствовать мое общение со всеми задействованными сторонами

Лучше стараться понять, что мотивирует людей

Знать и передавать в общении то, что интересует моих клиентов

Этот отчет о персональном и конфиденциальном мини-опросе предоставлен  
Prism Ltd Chris Coffey [Chris@prismld.com](mailto:Chris@prismld.com) [www.ChristophcrCoffey.com](http://www.ChristophcrCoffey.com) 310 452 2 из 1 4  
2 из 14



## Приложение 2. Пример карты иммунитета к изменениям

Карта изменения поведения			
1 Поведенческие цели (видимые цели)	2 Делание/неделание (поведенческие модели, остающиеся против достижения цели)	3 Скрытые конкурирующие цели	4 Мои большие допущения
<p>Мне надо быть более терпеливым с людьми:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дождаться, пока они закончат говорить</li> <li>• Ходить по офису медленнее</li> <li>• Не давить на людей так сильно</li> <li>• Давать другим людям шанс высказаться</li> <li>• Слушать людей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Я прерываю людей, когда они говорят со мной.</li> <li>• Я очень быстро принимаю решения.</li> <li>• Я хожу по офису очень быстро.</li> <li>• Я говорю очень быстро и очень громко.</li> <li>• Иногда я забываю поздороваться.</li> <li>• Иногда я не обращаю внимания на говорящих людей.</li> </ul>	<p>Опасения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мне каждый день придется тратить на 3-4 часа больше. Это означает работу допоздна.</li> <li>• Моя семья пострадает.</li> <li>• Моя домашняя жизнь будет влиять на работу.</li> <li>• Мое внимание будет распыляться на пустяковые дела, что затормозит выполнение важных.</li> </ul> <p>Я стремлюсь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• не тратить свое время на чепуху;</li> <li>• не навредить моей домашней жизни;</li> <li>• не допустить снижения эффективности из-за того, что другие будут отнимать мое время;</li> <li>• Не допустить ухудшения моего имиджа и карьеры из-за снижения эффективности в работе.</li> </ul>	<p>Я должен быть быстрым и терпеливым всё время, или я не добьюсь результата.</p> <p>Если я не буду быстрым и терпеливым всё время, мои результаты ухудшатся и мой имидж пострадает.</p>

### Приложение 3: Torbert & Harthill Associates', логика действия,

Логика действия	Характеристики	Сильные стороны лидерства	Слабые стороны
<b>Оппортунист</b>	Выигрывает любым возможным способом. Думает только о себе, склонен манипулировать, считает, что «сила - лучший аргумент».	Хорош в экстренных ситуациях и при организации продаж.	Им явно движут личные интересы. Отвергает обратную связь, склонен манипулировать и перекладывать вину на других.
<b>Дипломат</b>	Избегает открытого конфликта. Стремится быть частью группы, правила которой соблюдает, и редко «раскачивает лодку».	Хорош в качестве сдерживающего и цементирующего начала в офисе; помогает объединять людей.	Избегает конфликтов, строго подчиняется правилам, сильно ориентирован на статус. Рассматривает негативную обратную связь как наказание.
<b>Эксперт</b>	Руководствуется логикой и опытом. Стремится к рациональной эффективности.	Хорош в качестве сотрудника, делающего индивидуальный вклад в общее дело.	Критичен и догматичен. Предпочитает быстроту эффективности. Противостоит «субъективной» обратной связи.
<b>Преуспевающий</b>	Достигает стратегических целей. Эффективно достигает целей в командах; успешно совмещает руководящие обязанности и требования рынка.	Хорошо подходит для управляющих должностей; ориентирован на действие и достижение цели.	Может быть излишне мотивирован на достижение самостоятельно выбранных «объективных» стандартов. Слеп к сложным чувствам и мотивации окружающих.
<b>Индивидуалист</b>	Успешно сочетает конкурирующие между собой личную и корпоративную логику действий. Создает уникальные структуры для преодоления разрывов между стратегией и эффективностью.	Эффективен в рискованных предприятиях и на консультационных должностях.	Может быть «вольномудцем», «аутсайдером» или бунтовщиком. Его независимость может работать против сотрудничества.
<b>Стратег</b>	Иницирует организационные и личностные трансформации. Эффективно применяет технику совместного изучения проблем, внимания и чувствительности в кратко- и долгосрочном периоде.	Эффективен в качестве трансформационного лидера в масштабных контекстах, напр., в организациях.	Склонен соблазняться темной стороной власти. Может не применять свои навыки в конкретном контексте.
<b>Алхимик</b>	Иницирует общественные преобразования. Интегрирует материальные, духовные и социальные трансформации.	Хорош в качестве лидера преобразований, охватывающих все общество.	Личные страдания могут ограничивать использование его навыков.

Подробнее см.: <http://www.harthill.co.uk/leadership-development-framework/seven-action-logics.html>

## Приложение 4. Bertelsmann Stiftung Leadership Development

### Матрица инвестиций в развитие лидерства

#### Цель развивающих усилий

У р о в е н ь ц е л е в о й с и с т е м ы		Индивидуальный потенциал	Потенциал команды	Потенциал организации	Потенциал сети	Потенциал системы
	Отдельные люди	1. Развивать способность людей познавать себя, постоянно учиться и проявлять инициативу	2. Развивать способность людей работать в группах и возглавлять команды	3. Развивать способность людей понимать организации и вести их за собой	4. Развивать способность людей культивировать отношения с коллегами и повышать их эффективность	5. Развивать способность людей видеть более широкую картину, понимать глубинные причины и влиять на системы
	Команды	6. Развивать способность команд выявлять и возвращать потенциал всех членов команды	7. Развивать способность команд определять и достигать цели	8. Развивать способность команд повышать эффективность организации	9. Развивать способность команд координировать цели и действия невзирая на организационные границы	10. Развивать способность команд моделировать системные изменения
	Организации	11. Развивать способность организаций поддерживать развитие персонала, волонтеров и членов правления	12. Развивать способность организаций поддерживать эффективную командную работу	13. Развивать способность организаций стимулировать международное сотрудничество с целью эффективной адаптации к изменениям	14. Развивать способность организаций сотрудничать друг с другом	15. Развивать способность организационных объединений возглавлять системные изменения
	Сообщества	16. Развивать способность сообществ поддерживать рефлексивное обучение и вовлекать в процесс членов сообщества	17. Развивать способность сообществ стимулировать и поддерживать общегрупповые инициативы	18. Развивать способность сообществ поддерживать организации, пропагандирующие благосостояние этих сообществ	19. Развивать способность сообществ к совместному обучению и согласованию усилий по достижению общей цели	20. Развивать способность сообществ отстаивать системные изменения
	Теоретические и прикладные отрасли	21. Развивать способность отраслей возвращать новаторски мыслящих лидеров и практиков	22. Развивать способность отраслей организовываться вокруг общих интересов и целей	23. Развивать способность отраслей организовывать и распространять знания и передовой опыт отрасли	24. Развивать способность отраслей выстраивать синергию несмотря на межинституциональные и междисциплинарные барьеры	25. Развивать способность отраслей генерировать нормы и трансформировать институциональные методы работы и культуру

[http://www.ila-net.org/members/directory/downloads/webinars/2010.05-Leadership\\_Development\\_in\\_US\\_Presentation.pdf](http://www.ila-net.org/members/directory/downloads/webinars/2010.05-Leadership_Development_in_US_Presentation.pdf)



## О Center for Creative Leadership

Center for Creative Leadership (CCL®) - признанный во всем мире провайдер образовательных услуг для топ-менеджеров, помогающий улучшить стратегические и бизнес-результаты путем раскрытия лидерского потенциала отдельных сотрудников и организаций в целом. С 1970 года - года основания CCL как некоммерческой образовательной организации - Центр фокусируется на исследованиях и обучении в области лидерства. Сегодня специалисты CCL с помощью ряда программ, продуктов и различных услуг помогают клиентам из разных стран развивать креативное лидерство - способность достигать больше, чем задумано, благодаря нестандартному мышлению и действиям. Центр входит в топ-10 провайдеров образовательных услуг для руководителей высшего звена (по версии Bloomberg BusinessWeek и Financial Times). Штаб-квартира Центра находится в Гринсборо (Северная Каролина, США), а офисы в Колорадо-Спрингс (Колорадо), Сан-Диего (Калифорния), Брюсселе, Москве, Сингапуре, Индии и Аддис-Абебе (Эфиопия). На сегодня в Центре работают 500 преподавателей и исследователей.

### CCL – Америка

One Leadership Place  
PO Box 26300  
Greensboro, NC • 27438-6300  
тел.: +1 800 780 1031  
факс: +1 336 282 3284  
e-mail: info@ccl.org

### CCL – Европа, Ближний Восток, Африка

Rue Neerveld 101-103  
Neerveldstraat • B-1120  
Brussels, Belgium  
тел.: +32 (0)2 679 09 10  
факс: +32 (0)2 673 63 06  
e-mail: ccl.emea@ccl.org

### CCL – Азиатско-Тихоокеанский регион

89 Science Park Drive Singapore  
Science Park I The Rutherford  
Lobby B, #03-07/08  
Singapore • 118261  
тел.: +65 6854 6000  
факс: +65 6854 6001  
e-mail: ccl.apac@ccl.org

### Другие офисы:

**Колорадо:** 850 Leader Way, Colorado Springs, Colorado, 80905, USA, тел.: +1 719 633 3891

**Калифорния:** 8910 University Center Lane, Tenth Floor, San Diego, California, 92122-1029, USA, тел.: +1 858 638 8000

**Африка:** Unity University, Sub-City: Bole, Kebele: 11, House No: 632, PO Box 6722, Addis Ababa, Ethiopia,  
тел.: +251 913204547

**Индия:** 238 Regus Connaught Place, Level 2, Kumar Connaught Place, Bund Garden Road, Pune - 411 001, India,  
тел.: +91 20 4014 7709/10

**Россия:** ул. 8-го марта, дом 14, 10, Москва, Россия, 127083, тел.: +7 495 662 31 39, ccl.cis@ccl.org.

Center for Creative Leadership придерживается политики равных возможностей в отношении приема студентов, независимо от их расы, цвета кожи, убеждений, пола, возраста, национальности, сексуальной ориентации или инвалидности и в своей деятельности, программах или корпоративной политике не дискриминирует людей по какому-либо из этих признаков.

Center for Creative Leadership, CCL® и ее логотип являются зарегистрированными торговыми марками, принадлежащими Center for Creative Leadership. ©2011 Center for Creative Leadership. Все права защищены.