

ФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*Индивидуальные цели
Концепция «Вызов и ответ»
Общее /разделяемое / видение
Ожидания участников
Проективные техники
Системные архетипы*

ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ: ОСОЗНАВАЕМЫЙ И НЕОСОЗНАВАЕМЫЙ ПЛАСТЫ

Команда вряд ли сможет приступить к совместной деятельности без согласованного представления о будущем. «Видение» является категорией, описывающей некое организационное будущее, к которому устремлены надежды и стремления членов команды. Считается, что видение должно не только помогать в выборе стратегических целей и критериев их достижения, но и придавать смысл труду, мотивируя сотрудников на грандиозные прорывы. Человек, обладающий «видением» командного будущего, склонен выбирать действия, приближающие воплощение мечты в жизнь, а не предпринимать случайные усилия, приводящие к чему-то иному. История имеет множество примеров, когда великие свершения в основе своей имели мечту, направляющую и подчиняющую себе всю жизненную активность человека.

Линус Торвальдс, столкнувшись с несовершенством программных средств, загорелся мечтой создать совершенный, простой и саморазвивающийся программный продукт. Эта идея поглотила его настолько, что Линус забросил учебу, заперся в своей комнате, занавесил окна одеялами и на протяжении нескольких месяцев работал, точнее сказать, творил. Парадокс заключается в том, что он не создавал рыночный продукт, не просчитывал рыночные сегменты, не рассчитывал капиталовложения, потенциальную прибыль, точку безубыточности и т.п. Он создавал совершенный со своей точки зрения продукт, которым хотел поделиться с людьми. Так была создана всемирно известная платформа Linux.

«Видение» – это непрерывный процесс, который направляет все усилия и энергию личности на реализацию мечты и заставляет действовать, не смотря на препятствия, усталость, отсутствие денег, высокие риски. Фактически «видение» представляет собой постоянный выбор между множеством альтернативных путей, в результате которого одни из них принимаются, а другие отвергаются. В свою очередь, «иметь видение» означает обладать личностно значимыми основаниями выбора пути и видеть направление своего движения. Еще Макс Вебер утверждал, что человек, выбирая тот или иной путь, руководствуется одним из трех типов критериев. Выбирать можно либо сообразно традициям, либо ценностям (идеалам), либо целевой рациональности.

Выбирая на основании традиции, человек предпринимает одни действия и отвергает другие, потому что так принято поступать в «его окружении», потому что это привычно. Выработка видения стратегических перспектив также может базироваться на традициях, принятых в команде. Здесь вряд ли можно говорить о выборе, поскольку в данном случае имеет место скорее некоторая заданность пути, его подчиненность прошлому опыту, успешным, на первый взгляд, шаблонам.

Выбор, основанный на ценностях (идеалах) и мечтах, зачастую происходит незаметно для сознания человека. Выбор делается как бы интуитивно, «по совести». Он обосновывается тем, что содеянным можно будет гордиться или, по крайней мере, не стыдиться его. Иногда ценности осознаются и предъявляются в качестве ведущего аргумента - тогда можно говорить о ценностно-рациональном выборе. Считается, что

видение перспектив должно произрастать из ценностно-мотивационной сферы участников команды или, в крайнем случае, согласовываться с ней. Акцент делается на том, что видение не становится подлинно коллективным до тех пор, пока к нему не подключатся личные планы и чаянья людей, работающих в организации.

В основе целерационального выбора лежит «холодный», рациональный расчет. Человек стремится минимизировать влияние эмоций, переживаний, освободиться от шаблонов и сделать правильный выбор, сообразный четкой цели и адекватный фактической ситуации. Аналогом целерационального выбора при формировании видения является принцип осуществимости. Он предполагает, что представление о желаемых перспективах должно основываться на ясном и логичном понимании собственных ресурсов, потенциальных возможностей и ограничений.

Таким образом, «видение» - это представление о должном пути, который выбирается сообразно традиции (по привычке), ценностям (идеалам) и рационально осуществимым целям. «Видение» направляет активность человека, мотивирует на свершения и служит отправным пунктом для разработки детализированных планов и критериев их выполнения.

Однако, вырабатывая общее (разделяемое) видение, члены команды могут обсуждать только то, что представлено в их сознании. Часто без согласования остаются ценности (идеалы), не анализируются и решения, принимаемые «по привычке». Вместо этого предметом дискуссии становится перечень показателей, которых должна достигнуть организация через какой-то срок, анализируются ресурсы, конкуренты, возникают споры относительно той или иной стратегии.

Подобный сценарий выработки общего (разделяемого) видения имеет, как правило, два исхода. Один из них предполагает достаточно быстрое формирование общего видения, которое спустя короткое время перестает вдохновлять участников. Другой исход – это бесконечные споры, копание в деталях, обсуждение причин, господство критики и негативных формулировок (не сделали, не продумали, не заметили и т.п.). В обоих случаях рано или поздно возникает переживание тупика. Это свидетельствует о том, что настоящего общего видения, увязанного с персональными ценностями, смыслами и целями, так и не возникло. Видение является истинно общим, когда возникает разделяемый образ притягательного будущего, и между членами команды ними устанавливается особая связь. Очевидно, существует два принципиально разных подхода к формированию общего (разделимого) видения.

Один путь – это «вербовка волонтеров», т.е. добровольное примыкание к «виденью» одного из участников команды. Например, одаренный мотиватор (в терминах командных ролей Белбина), владея искусством аргументации, может обосновать и доказать целесообразность и реалистичность предложенного им направления движения. Участники добровольно примыкают к чужому видению, признавая его большую рациональность. Вербовка волонтеров может осуществляться так же посредством механизмов внушения. Участники, идентифицируясь с лидером, заражаются его идеями, добровольно перенимают его ценности, зажигаются его видением. Таким образом, вербовка волонтеров предполагает распространение видения лидера на других членов команды. Механизмы могут быть различными, главное – чтобы видение лидера проникло в душу и умы участников и/или оказалось увязанным с их персональными интересами. Это и есть искусство визионерского руководства – делать общим достоянием свои собственные, глубоко личностные цели и устремления. Очевидно, данный способ формирования общего (разделяемого) видения осуществим только в группах, имеющих лидера, являющегося одновременно стратегом (NT в терминах Д. Кейрси) и мотиватором. В таких командах проблем и «тупиков», связанных с согласованием видений, обычно не возникает. Однако «вербовка волонтеров» не может иметь место в командах, где нет лидера-визионера, или командах, где каждый участник является «сильной личностью».

Другой подход – это диалог между равностатусными и «сильными» участниками. Только в процессе открытого диалога общее видение может получить энергетический заряд личных мечтаний, превратившись в реальную силу, способную мобилизовать команду и обеспечить действительный прорыв. Для этого необходимо создать атмосферу доверия, в которой каждый участник будет готов представить свои истинные интересы. Однако этого мало. Участники должны научиться точно понимать устремления друг друга без «вчитывания» собственных или посторонних смыслов. Одинаковое и точное понимание устремлений друг друга, по своей сути, и означает разделяемости видения. Все участники команды начинают понимать, чего каждый из них хочет от будущего и чем руководствуется при выборе того или иного пути.

Таким образом, процесс согласования видений предполагает формирование разделяемых представлений о рациональных и иррациональных основаниях персональных видений. Участники должны реконструировать привычки, шаблоны, которыми они традиционно руководствуются при выборе того или иного пути движения. Они объективируют персональные ценности (идеалы), т.е. превращают внутреннюю, свернутую, сформулированную «для себя» мечту в объект (предмет), доступный для понимания и обсуждения окружающими. Участники должны увидеть все многообразие принципиально различных направлений движения. Определить индивидуальное понимание рациональных, целевых критериев выбора тех или иных альтернатив.

Все эти этапы подготавливают участников к выбору (формированию) единого видения перспектив и «работают» на одну задачу – создание своего рода «контурной карты» персональных видений, которая бы одинаково понималась и трактовалась всеми участниками. Не исключено, что каждый участник, огласив свои истинные устремления, с удивлением для себя обнаружит, что интересы других членов команды в лучшем случае иные, а в худшем – вообще находятся в оппозиции с его собственными интересами. В этот момент каждый принимает принципиальное решение: продолжает ли он двигаться в этой команде дальше, несмотря на различие индивидуальных устремлений. Свобода выбора заключается в том, что участники могут остаться вместе, несмотря на различия устремлений и попытаться искать взаимоувязанный вектор движения, или разойтись, поняв, что различие интересов сильнее, чем стремление быть вместе. Весь процесс согласования видений, таким образом, есть ни что иное, как подготовка участников к этапу самоопределения и выбора, в результате которого либо возникает общее видение, либо команда разваливается (теряет часть своих членов).

САМООЦЕНКА ГОТОВНОСТИ УЧАСТНИКОВ К СОГЛАСОВАНИЮ ВИДЕНИЙ

Согласование общего видения, как и все командообразование, является одновременно и естественным, и искусственным процессом. Естественность заключается в том, что однозначно повлиять на многие процессы, задействованные в выработке общего видения, невозможно. Они протекают по собственным законам. Их можно только наблюдать и фиксировать. Так, общее (разделяемое) видение базируется на личных интересах и мечтах, а также на свободе воли (выбора) каждого участника. Прежде всего, человек сам должен обзавестись мечтой и захотеть вступить в диалог по согласованию видений. Заставить сделать это – невозможно. Любые же внешние воздействия и предпринятые ухищрения будут оставаться бесплодными до тех пор, пока не возникнет намерение и заинтересованность в такой работе у каждого участника. Можно интенсифицировать естественно наметившиеся процессы, а идти поперек или против их внутренней логики не этично и, самое главное, безнадёжно.

Однако персональные ценности и мечты имеют во многом малоосознаваемые, иррациональные корни, и как бы участники ни хотели сделать их предметом своего обсуждения без специальных методических средств это не удастся. Более того, диалог по согласованию видений часто бывает затруднителен в силу недостатка коммуникативных навыков участников, дефицита командных ролей, интимности обсуждаемого

вопроса, отсутствия опыта по формулированию и обсуждению персональных мечтаний и интересов. Это лишь малый перечень препятствий, мешающих участникам построить общее видение, несмотря на их желание договориться. Таким образом, возникает необходимость в специально организованных действиях и процедурах, интенсифицирующих естественные процессы порождения общего видения. Именно это условие определяет **искусственный** (технологизируемый) характер процесса согласования общего видения. Если общее видение само собой появиться не может, значит, необходима специально организованная деятельность по его согласованию. Следовательно, должны возникнуть цели деятельности по согласованию видений и определен предмет согласования (что в каждый конкретный момент времени согласуется); должна быть определена последовательность этапов (шагов) согласования и разработаны соответствующие методические средства.

Определив процесс согласования видений как искусственный и естественный одновременно, сформулируем два основных тезиса. Первый тезис – не существует гарантии того, что команда, пройдя все этапы согласования видений, применив все необходимые для этого средства, сможет договориться и выработать общее (разделяемое) видение. Второй тезис – в случае присутствия ценностных расхождений, общее (разделяемое) видение едва ли может образоваться само собой без специально организованной деятельности.

Процесс выработки общего видения начинается задолго до момента «очной» встречи участников. Наивно предполагать, что, собравшись вместе, участники приступают к обсуждению этого вопроса с чистого листа. Даже если команда создана «с нуля», ее участники имеют ожидания относительно друг друга, потенциальных результатов взаимодействия, возможности согласования общего видения и степени его востребованности для команды. В случае давно существующей команды такие ожидания выражены более рельефно и оказывают весомое влияние на процесс согласования. Следовательно, начинать выработку общего видения целесообразно с **выявления ожиданий** каждого члена команды от этого процесса. Структура ожиданий содержит в себе как минимум пять основных элементов (см. Рисунок 1).

- **Наличие собственного видения** относительно будущего компании. В данном случае важно не содержание видения, а факт размышлений по этому поводу. Эти данные позволяют судить о том, насколько индивидуальные мечты «отлиты» в рациональные, вербальные конструкции и готовы к обсуждению. Участники, как правило, в разной степени обладают сознательно сформированным видением, которое может колебаться между двумя полюсами: «не задумывался» и «проработано до деталей». Высокая проработанность персональных видений в команде может подавлять работу с его ценностными, малоосознаваемыми аспектами. В этом случае придется преодолевать защитные механизмы типа «рационализации», когда участники начинают противиться новому на основании логических аргументов. Низкая проработанность персональных видений в команде, как правило, затрудняет, а точнее, удлинняет переход от обсуждения ожиданий и ценностной к формулированию видения в бизнес-терминах в виде стратегических целей и конкретных бизнес планов.
- **Разделяемость** видения в команде. Начиная согласовывать видения, хорошо бы понимать, насколько они изначально близки. В контексте подготовки согласования нам важна прежде всего воспринимаемая, а не фактическая (объективная) степень различий. Воспринимаемая степень сходства может колебаться между двумя полюсами «совершенно различны / во всем совпадают». Воспринимаемая близость или различие индивидуальных видений является индикатором степени напряженности в ходе обсуждений. Участники, «думая», что их представления о будущем сильно различаются, готовятся к напряженному взаимодействию. Такие ожидания, как правило, переходят в высокую критич-

ность идей и позиций друг друга. Следовательно, чем выше вероятность возникновения напряженности, тем более внимательно необходимо подходить к сопровождению коммуникативной стороны обсуждений.

- **Вероятность полного согласования индивидуальных видений.** Исходная вера или неверие в успех во многом влияет на начало совместной работы. Если участники настроены чрезмерно пессимистично, то их активность будет сравнительно низка. Такое отношение к работе отчасти похоже на «феномен выученной беспомощности»: люди перестают предпринимать какие-либо действия, считая, что эти действия все равно не приведут к желаемым последствиям. Чрезмерно высокая же оценка вероятности согласования видений аналогична быстрому старту при беге на длинные дистанции. Хороший темп, взятый с самого начала, помогает вырваться вперед, но не гарантирует успешного финиша. Вера в успешный итог согласования видений дает начальный, положительный эмоциональный заряд. Однако эту веру следует поддерживать на протяжении всего процесса. Основная ошибка заключается в том, что успешное и «бодрое» начало часто расхолаживает участников и делает их невнимательными к «несерьезным», на первый взгляд, мелочам и затруднениям.
- **Владение техниками командной работы.** Имеется в виду самооценка персональных знаний, навыков, умений, которые необходимы для командного согласования видений, а не реальное владение ими. Самооценка владения техниками командной работы может колебаться между двумя полюсами «впервые слышу / владею в деталях». Данный компонент структуры личного отношения к процессу согласования видений имеет обратное прочтение. Зачастую, чем выше самооценка таких навыков, тем сложнее участники принимают техники и процедуры согласования видений, заданные извне. Основной тезис таков: «Мы и так владеем всем необходимым, зачем нам использовать другие средства».
- **Востребованность общего видения.** Это центральный элемент структуры ожиданий, задающий личностный смысл происходящего для каждого участника. В принципе, до тех пор, пока участники не ответят сами себе на вопрос, что случится с командой и с ними лично, если они не придут к общему видению, работа по согласованию видений просто не начинается. Как правило, команда начавшая согласовывать видение, высоко оценивает необходимость такой деятельности (под давлением процессов распада или кризиса ликвидности). Тогда возникает логичный вопрос: зачем спрашивать о востребованности видения, если сам факт начала работ говорит о его высокой значимости? Даная информация нужна, прежде всего, самим участникам. Зачастую каждый думает, что только он понимает необходимость выработки общего видения и недооценивает этот показатель для других («Только я понимаю как это надо!»). Однако фактически это может оказаться не так. Именно для того чтобы развенчать излишний «эгоцентризм», необходимо независимо друг от друга опросить участников и представить результаты в обобщенном виде команде в целом. Зачастую эффект заключается в том, что каждый член команды лично убеждается, что все члены команды считают жизненно важным между собой договориться.
- **Результаты согласования и предполагаемые препятствия.** Перед началом совещаний и собраний по согласованию видения необходимо выработать понимание того, что могло бы быть максимальным, минимальным и оптимальным результатом работы. Отсутствие разделяемых представлений о результате резко затруднит, а точнее, сделает не возможным понимание того, насколько команда продвинулась к достижению поставленной цели и, вообще, туда ли она движется. Движение к цели редко бывает беспрепятственным, поэтому потенциальные угрозы можно объективировать до начала работы, так как управлять скрытыми страхами и опасениями намного сложнее.

ОПРОСНИК ПО СОГЛАСОВАНИЮ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ

ФИО _____

Должность _____

Инструкция. Оцените по 10-ти бальной шкале каждое из предложенных высказываний. Обведите выбранный Вами балл.

1. Наличие собственного видения относительно будущего компании

Не задумывался 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Проработано до деталей

2. Разделяемость видения в управленческой команде

Наши представления совершенно различны 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Наши представления полностью совпадают

3. Вероятность полного согласования индивидуальных видений

Не договоримся 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Договоримся полностью

4. Владение техниками командной работы

В первые слышу 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Знаю в деталях

5. Востребованность общего видения

Не оказывает влияния на эффективность компании 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Отсутствие видения уже приводит к серьезным проблемам

6. Два основных барьера, препятствующих созданию разделяемого видения:

1) _____

2) _____

7. Результат согласования видений:

Максимальный
Результат

Минимальный
результат

Оптимальный
результат

Рисунок 1. Пример опросника для членов управленческой команды перед совещанием по согласованию общего видения.

ДОГОВОРЕННОСТЬ О НОРМАХ И ПРИНЦИПАХ РАБОТЫ

Итак, перед совещанием по согласованию общего видения целесообразно выявить ожидания участников, которые в обобщенном виде могут быть представлены к обсуждению на следующих этапах работы. Однако важно не только выявить имеющиеся ожидания участников, но и сформировать конструктивную установку на совместную работу по согласованию общего видения. Участники должны быть внутренне готовы придерживаться специальных коммуникативных, дискуссионных норм и правил, которые помогут сформировать разделяемое, открытое и доверительное коммуникативное пространство.

МЕМОРАНДУМ К СОВЕЩАНИЮ ПО РАЗРАБОТКЕ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ (ИДЕОЛОГИЯ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ)

В настоящий момент компания подошла к необходимости понимания стратегии своего развития. Для этого необходимы совместные усилия учредителей и высшего менеджмента, чтобы радикально улучшить понимание стоящих задач и направлений их решений. Это двухдневное совещание будет первым в ряду диалогов, которые должны помочь в прояснении предположений, программ и ответственности, образующих основу нашей стратегии. Нам представляется, что только расширение круга участников обсуждения обеспечит согласованность и однозначность изменений. Мы должны ознакомиться со взглядами каждого из участников и проанализировать главные из стоящих перед нами проблем.

Цель совещания – не столько принятие решений, сколько анализ всех обстоятельств, которые следует учесть при их принятии. Мы рассматриваем это совещание как первый шаг к установлению постоянной атмосферы открытости и свободного обмена мнениями. Опыт показывает, что такая атмосфера не может возникнуть без тренировки, и мы рассчитываем уже на этом совещании ее возобновить. Для задуманного нами диалога важно соблюдать несколько основных правил, и мы рассчитываем им следовать.

Основные правила диалога:

1. «Выставлять» предположения. Обычно люди, выбрав позицию, защищают ее. Другие стоят на других позициях, и развивается антагонизм. На этом совещании мы хотели бы изучить некоторые исходные предположения, лежащие в основе наших направлений и стратегий, и не стоит заниматься защитой своих гипотез.
2. Действовать как коллеги. Мы просим каждого позабыть на время о своем служебном и материальном положении. Единственной позиционно заданной фигурой на этом совещании будет посредник, который будет содействовать обсуждению не сбиться с курса.
3. Дух исследования. Мы ждем, что каждый раскроет логику, стоящую за его взглядами, а также самые глубокие предположения и факты, которые привели его именно к этим взглядам. Будет вполне уместно начать с такого рода вопросов: «Что позволяет Вам это утверждать и держаться такого мнения?» или «А почему Вы об этом спрашиваете?».
4. Избегать критических замечаний. Мы просим каждого участника этой встречи отказаться от замечаний типа «не правильно», «не подходит», «не работает» и т.п. Вместо этого предлагаем обсуждать условия, при которых то или иное решение будет эффективно и условия, при которых решения не приемлемы.

Рисунок 2. Пример меморандума, рассылаемого участникам совещания по разработке общего видения.

Внутренняя готовность следовать этим правилам складывается как минимум из трех составляющих. Члены команды должны знать правила и понимать их смысл. Члены команды должны уметь использовать эти правила на практике (в ходе согласования видений). Члены команды должны «прочувствовать» конструктивное действие этих правил в ходе непосредственного взаимодействия. Формирование установки – это длительный процесс, который следует начинать до момента «очного» согласования видений. Для этого необходимо провести предварительную подготовительную работу по **контрактации участников**. «Контрактация», в данном случае, выполняет психологическую, а не юридическую, функцию и употребляется скорее как метафора. Психологическая функция этого процесса заключается в формировании когнитивного компонента установки. Участники узнают правила коллективного согласования видений и декларируют готовность следовать им в процессе совместной работы. Контрактация участников заключается в ознакомлении участников с письменно зафиксированными нормами групповой работы и целями согласования видений, которые должны быть добровольно приняты (или не приняты) ими.

Инициатор совещания может разослать каждому участнику «меморандум», который обычно состоит из трех основных блоков. Первый блок отражает причины необходимости согласования видений. Второй блок отражает общую цель данной работы и фиксирует необходимость серьезного настроя команды на длительную работу по выработке общего видения. Третий блок содержит перечень основных правил и принципов командного взаимодействия. В случае длительного существования команды и наличия опыта (как позитивного, так и негативного) согласования видений, целесообразно включить в меморандум четвертый блок. В нем необходимо кратко описать результаты (историю) предшествующих встреч и сформулировать причины, по которым новая сессия согласования видений является целесообразной. Авторы книги на основе собственного опыта проведения подобных совещаний и идей, выдвинутых П. Сенге в книге «Пятая дисциплина», разработали прототип такого меморандума (см. Рисунок 2). Этот меморандум является «заготовкой», которую необходимо адаптировать под особенности внутрикомандной ситуации.

Установки на формирование единого понятийного пространства. Общее (разделяемое) видение является ключевым понятием, которое будет использоваться участниками на протяжении всего периода работы. Следовательно, должно быть построено одинаковое понимание того, какую действительность это понятие описывает. Однако взрослая аудитория вряд ли примет предложенное определение общего видения не критичным образом, а если и примет, то уж точно не будет использовать его для описания и объяснения происходящих событий. Иначе дело обстоит с понятиями, которые проливают свет на актуальные проблемы и позволяют разобраться в практической ситуации. Следовательно, необходимо создать чувственно-практическую основу вводимого понятия. Участники должны сначала на практическом примере «схватить» общий смысл того, что представляет собой процесс согласования общего видения. Это означает, что начинать данный этап следует с создания «весомого», «грубого», «зримого» практического примера, в котором, как в капле воды, отразилась бы логика всей дальнейшей работы. Существует несколько техник, позволяющих добиться такого эффекта.

- **Упражнение «Прямоугольник».** Участников просят нарисовать прямоугольник. Отдельно обращается внимание на то, что следует рисовать именно прямоугольник, а не квадрат или параллелограмм. Затем просят поднять руки тех участников, у кого прямоугольник нарисован горизонтально, вертикально и под углом. Подсчитав количество прямоугольников расположенных тем или иным образом, участникам предлагается самостоятельно объяснить, почему большинство прямоугольников были расположены горизонтально (опыт проведения этого упражнения показывает,

что примерно 80% участников располагают прямоугольник горизонтально, 20% - вертикально и практически никто никогда не использует иную ориентацию, например, поворот прямоугольника на 45 градусов и его расположение под углом). Таким образом можно подготовить почву для введения понятия «общего видения». Текст ведущего может быть следующим: «Каждый из нас имеет свою собственную установку – готовность действовать определенным образом, которая складывается в течение всей жизни. При этом не существует правильных или неправильных установок, как нет правильных и неправильных прямоугольников. Однако, установка, которая складывалась годами, может помешать понять установки и стремления других людей. То, что сейчас произошло, – есть маленькая модель согласования видений. Во-первых, не бывает правильных или не правильных видений. Личное видение либо есть, либо его нет. Во-вторых, наличие собственного видения может мешать точно и безоценочно воспринять видения других. Для того чтобы минимизировать эту проблему нам придется следовать определенным правилам и нормам взаимодействия, основные из которых были отражены в Меморандуме».

- **Упражнение «Угол зрения».** Данное упражнение может быть использовано отдельно или в связке с предыдущим. Двух участников просят сесть друг напротив друга под углом 90 градусов. Им демонстрируют свернутый в трубку листок бумаги. Каждого участника спрашивают, что он видит. Один из них видит круг, другой видит длинную полоску (прямоугольник). Оба участника оказываются правы, так как видят один и тот же объект под разными углами зрения. Отсюда делается вывод о том, что основной целью согласования видений является разделяемое понимание точек зрения друг друга, каждая из которых может оказаться правильной. Только это может обеспечить выстраивание непротиворечивого видения будущего команды, составленного из взаимодополнительных индивидуальных видений ее членов.

Построив рамочное понимание того, что представляет собой процесс согласования общего видения, необходимо перейти к обсуждению ожиданий участников, которые были зафиксированы опросником на предыдущем этапе. Полученные результаты целесообразно представить команде в графическом виде. Открытое обсуждение обобщенных и графически представленных ожиданий участников позволит снять мнимые, «надуманные» проблемы и, наоборот, обнаружить ранее незаметные препятствия. Целесообразно совместно «отнестись» к представленным результатам и определить то, что оказалось неожиданным. В процессе такого обсуждения вербализуются опасения и страхи участников, уточняются нормы и правила совместной работы.

На Рисунке 3 пример интерпретации обобщенных результатов экспресс-диагностики команды из семи человек, управляющей бизнесом в период кризиса ликвидности, перед началом работ по согласованию общего видения.

- Изначально существовал очень большой разброс в проработке персональных видений членов команды. Фактически сформированное собственное видение было у трех человек. Разделяемость видения оценивалась командой невысоко (см. второй столбец диаграммы), т.е. предполагалось, что будут предложены несколько трудно сочетаемых альтернатив.
- В индивидуальных независимых друг от друга оценках командой практически единогласно очень высоко оценивалась необходимость согласования общего видения (все оценки востребованности такой работы были больше 8-ми по 10-ти балльной шкале). При этом «отсутствие понимания того,

что видение жизненно важно и необходимо» было несколько раз названо в качестве потенциального препятствия и барьера. Другими словами, все акционеры понимали, что согласовать общее видение необходимо, но они не были уверены, что другие тоже понимают это.

- Вероятность согласования видений в оценках управленцев колебалась в среднем диапазоне (от 3 до 7). Помимо недооцениваемого осознания необходимости такой работы, возможным препятствием считалась апатия и усталость, вызванная предшествующим периодом неудач. Фактически, минимальным результатом согласования видений для членов команды являлась перспектива «лучше понять друг друга» или «сформировать рабочую группу», максимальным – «определить стратегию на 5-6 лет», а оптимальным – «понять видение партнеров», «понимание целого» и «понять то, что нужно сделать», и «выработать четкий план проработки талей».

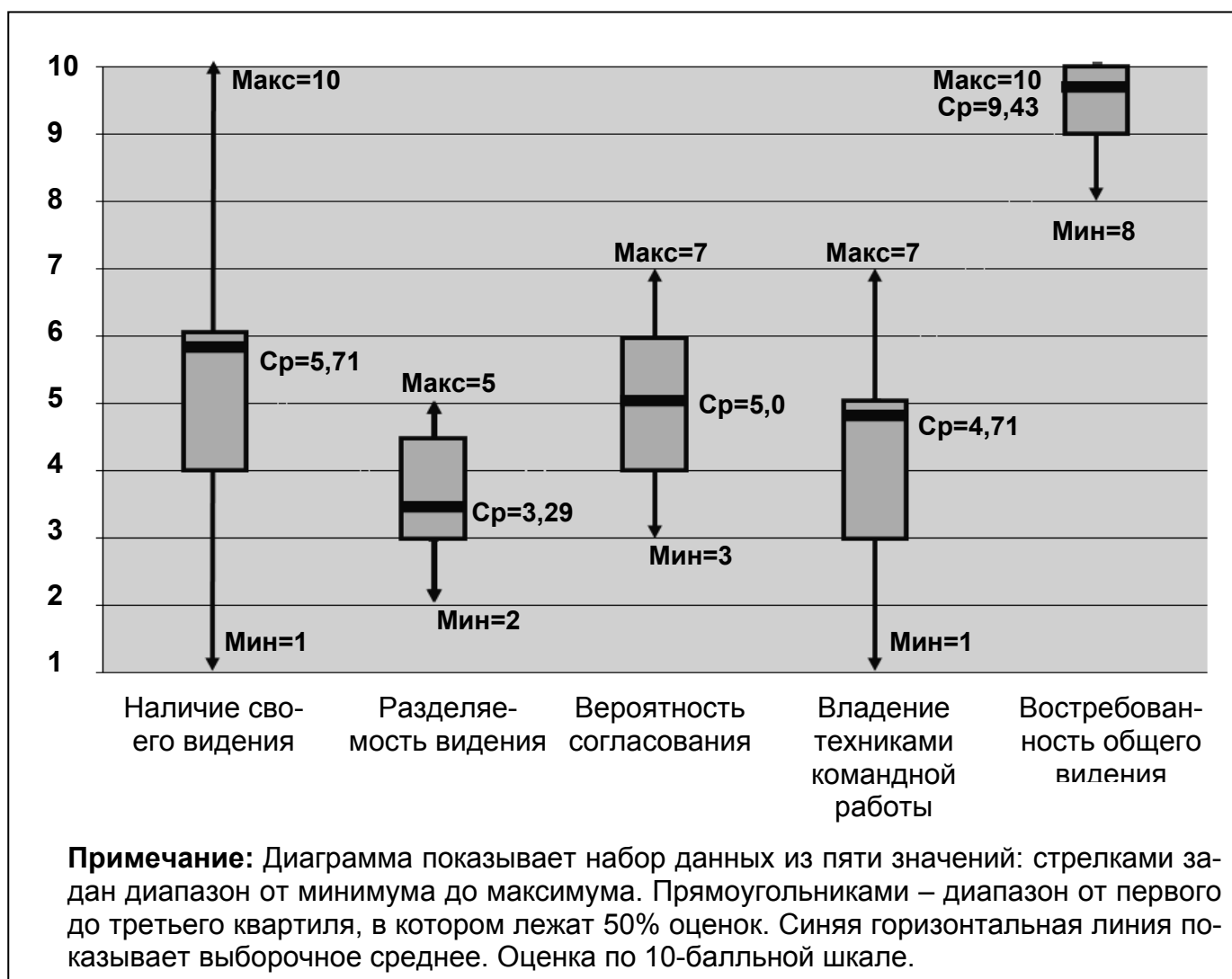


Рисунок 3. Пример графического представления результатов экспресс-диагностики. Команда, управляющая бизнесом в период кризиса ликвидности.

Подготовка плана работы команды по выработке общего видения, по сути, – есть практическое воплощение концепции общего видения. Теоретические конструкты, которые обсуждались на предыдущем шаге, а так же результаты обратной связи, должны стать основанием планирования совместной работы. Участники формируют повестку на весь период согласования. Они определяют время, которое предположительно

будет затрачено на прохождение каждого из пяти этапов согласования видений, а именно на анализ ситуации (реконструкцию возможных шаблонов при восприятии ситуации); объективацию и сопоставление персональных ценностей (идеалов); разработку альтернатив; рациональное согласование интересов; выработку базовой модели общего видения. Результатом такой работы становится согласованный план-график с указанием количества и длительности встреч, необходимых для этого ресурсов, ответственных лиц. В плане работ отдельно отмечаются ключевые точки согласования, на которых обязательно должны присутствовать все члены команды, фиксируются проблемы и задачи, на обсуждение которых целесообразно пригласить внешних специалистов или других сотрудников.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ: РЕКОНСТРУКЦИЯ ШАБЛОННЫХ СПОСОБОВ ДЕЙСТВИЙ

Люди часто оказываются заложниками своего прошлого опыта, особенно опыта успешного. Процесс выработки общего видения, хотим мы того или не хотим, так же подчинен шаблонам и прототипам (образцам) решений, которые когда-то приводили к успеху. В проблемной ситуации всегда существует соблазн воспроизвести традиционные способы действий, а в случае, если они не срабатывают – уйти в поиск виновных и установление причин неудач вместо разработки направленных на будущее планов и действий. Однако чрезмерное обсуждение причин прошлых неудач может быть защитным механизмом, если команда находится на грани кардинальных изменений. Ведь на новом пути приоритеты изменятся и препятствия могут стать подспорьем, а полезный багаж – никчемной обузой. Образно говоря, обсуждая причины, по которым группа попала в болото и анализируя какое именно это болото (каков в нем состав воды или содержание торфа в почве), не всегда можно прийти к пониманию, в какую сторону из этого болота стоит выбираться.

Напрашивается вывод, что чрезмерное обсуждение проблем и их причин приведет команду в тупик и помешает участникам перейти к выработке общего видения. Однако, отказываясь от анализа «причин», важно вместе с водой не выплеснуть и ребенка. Команда часто продолжает придерживаться традиционных решений, выполняя не традиционную работу – согласуя персональные интересы и вырабатывая общее видение. Именно эти шаблонные, традиционные решения, которые осуществлялись по «привычке» и приносили на первый взгляд положительные результаты, целесообразно выявлять и обсуждать. Вместо обсуждения того, кто виноват и в чем причина, следует реконструировать и анализировать традиционные и поэтому незаметные для сознания управленческие шаблоны.

Согласуя видения, участники обычно оказываются заложниками шаблонов и схем, о существовании которых и не подозревают. Один из важнейших принципов их идентификации заключается в том, что одни и те же шаблоны и стереотипы возникают вновь и вновь. Питер Сенге называет такие повторяющиеся во многих организациях действия «системными архетипами». По его мнению, системные архетипы дают основание для вывода, к которому интуитивно приходят все опытные менеджеры: не все управленческие проблемы уникальны. Так, сравнительно небольшое число архетипов, которые формулирует П. Сенге, представляют в сжатом виде громадное многообразие управленческих ситуаций. Архетипы дают язык, позволяющий команде описать традиционные способы своей работы, которые незаметным образом могут быть перенесены в новую ситуацию – ситуацию согласования видений.

Реконструкция системных архетипов. Питер Сенге выделяет 10 системных архетипов, которые могут описать подавляющее число управленческих ситуаций. Однако практика показывает, что командная работа по согласованию видений обычно «подтягивает» к себе одни системные архетипы и отталкивает другие. Эмпирическим путем установлено, что большинство участников, пытаясь вспомнить примеры, иллюстрирующие тот или иной архетип, называли: «Подмена проблемы», «Пределы роста»,

«Рост и недоинвестирование», «Трагедия общих ресурсов» (**подробное описание этих архетипов приведено в одном из приложений**). Как оказалось, этих архетипов вполне достаточно, чтобы участники узнали свои «шаблоны» и «прототипы», которые незаметно привносятся в согласование видений, а так же освоились с нормами открытой коммуникации, совместно анализируя сложившуюся ситуацию. Анализ ситуации с использованием системных архетипов предполагает как индивидуальную, так и коллективную работу. Для этого проводятся следующие процедуры:

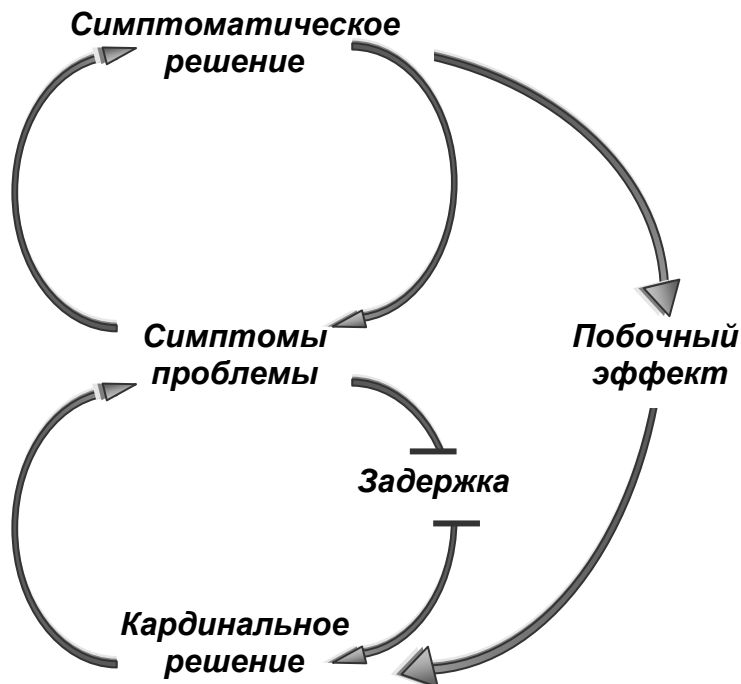
1. Объяснение участникам понятия «системного архетипа».
2. Индивидуальная реконструкция системных архетипов. Каждый член команды получает бланки с описанием архетипов, ранних симптомов его проявления, принципов управления, примеров и местом для анализа собственной ситуации. Члены команды индивидуально описывают один или несколько архетипов, приводя примеры деятельности в своей организации (см. Рисунок 4).
3. Обобщение и обсуждение результатов индивидуальной работы. Каждый участник комментирует результаты своей работы, которые вносятся в общую таблицу. Критика запрещена, допускаются только вопросы на уточнение. Заполнив таблицу, участники совместно определяют значимость каждой поднятой темы (см. Таблицу 1).
4. Фиксация итогов. Участники готовят удобный для дальнейшего использования перечень «предупреждений» для самих себя. В этом перечне необходимо компактно, наглядно и точно представить содержание выявленных системных архетипов. «Предупреждения» желательно зафиксировать в виде схем на флипчартах и развесить в рабочей комнате, как напоминание о шаблонах, которые желательно не повторять при согласовании видений.

Таблица 1.

Пример результатов анализа системного архетипа «Подмена проблем».

Симптомы проблемы	Симптоматическое решение	Побочный эффект	Кардинальное решение
Убыток, связанный с отсрочкой платежей.	Сократить активы, урезать статьи бюджета.	Текучка и снижение квалификации персонала.	Увеличить оборотные средства, выйти на новые сегменты рынка, отказаться от старых сегментов.
Падение продаж, изменение ситуации на рынке.	Сократить активы.	Не заполненные вакансии, перегрузка персонала.	Изменение стратегии; отказ от специализации широкого профиля в пользу узкой специализации.
Ухудшение условий оптовых поставок.	Давление на поставщиков, высвобожденные средства вкладываются в погашение задолженностей.	Поставщики соблюдают формальные договоренности, но ухудшают сервис.	Развитие основных бизнес-компетенций, децентрация поставок.
Снижение доходности.	Снижение расходной части.	Падение конкурентоспособности.	Инвестиции на увеличение доходной части.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ: СИСТЕМНЫЕ АРХЕТИПЫ ПОДМЕНА ПРОБЛЕМ



Описание. Для корректировки ситуации используют краткосрочное «решение», быстро дающее явно положительные результаты. Чем активнее и чаще прибегают к этому решению, тем реже применяют более кардинальные долговременные решения. Со временем способность использовать кардинальные меры может атрофироваться, что ведет к еще большей зависимости от симптоматических решений.

Ранние симптомы: Это решение сработало! Нас еще ждут неприятности?

Принцип управления: Нужно сосредоточиться на кардинальном решении. Если без симптоматических мер не обойтись (время не терпит), их нужно использовать, чтобы выиграть время и дожидаться результатов кардинальных решений. Принцип: «Не давай еды людям, научи их ловить рыбу».

Примеры: (1) Увеличение продаж существующим клиентам, вместо того чтобы расширять их круг; (2) Брать кредиты для оплаты счетов, вместо того чтобы навести порядок в бюджете; (3) Использовать алкоголь, курение и даже спорт для снятия стресса, порождаемого перегрузками, вместо того чтобы заняться регулированием рабочего времени; (4) Зависимость от потока внешних людей и неспособность подготовить собственных людей.

Анализ своей ситуации. Существует ли в настоящий момент похожая ситуация? Если Вы вспомнили такую ситуацию, попробуйте найти элементы системы:

Симптомы проблемы _____

Симптоматическое решение _____

Побочный эффект _____

Кардинальное решение _____

Рисунок 4. Пример бланка для индивидуального анализа системных архетипов.

СИМВОЛИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА СОГЛАСОВАНИЯ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ

Ценности задают отношение человека к миру. Они подсказывают ему, что – хорошо, а что – плохо. Они направляют персональную активность и позволяют выбирать из множества целей те, ради которых человек готов отдавать всего себя и, не задумываясь, отвергать другие, которые противоречат его ценностям. Ценности и личные идеалы являются своего рода «топливом», которое разжигает интерес участников к достижению тех или иных стратегических целей.

Персональные ценности участников и их глубинные устремления часто служат иррациональными, малоосознаваемыми критериями выбора (предпочтения) тех или иных стратегий. В отличие от системных архетипов освободиться от ценностей невозможно, следовательно, ценности и личные устремления необходимо учитывать и по возможности согласовывать.

Однако можно согласовывать и обсуждать только то, что представлено в сознании. А как сталкивать и согласовывать базовые ценности и представления, которые существуют на глубинном уровне и мало осознаются людьми? Здесь возникает вопрос о принципиальной возможности согласования того, что нельзя вскрыть, прямо спросив об этом. Чтобы проникнуть в особенности мало осознаваемых элементов видения, необходимо подвергнуть эти элементы объективации.

Проективные методы направлены на объективацию бессознательных слоев психики в символической и метафорической форме. Метафора (перенос значения по сходству) – это средство образного мышления, облегчающее понимание и усиливающее эмоциональное воздействие.

Современная теория метафоры строится на разнице между выражением «я вижу нечто» и «я вижу нечто как...». «Видеть как» – это интуитивное отношение, удерживающее одновременно и смысл, и образ. Будучи одновременно полумыслью и получувством, метафора соединяет ясность мысли с полнотой образа. Метафоры – это символы, служащие «мостом» между сознанием и бессознательным, рассудком и эмоциями. Они являются средством выражения интуитивных решений, не поддающихся логике, и содержат «ключ» к пониманию ценностно-эмоциональных слоев индивидуального опыта. Благодаря этому становится возможным:

- диагностировать невысказанные базисные представления, наблюдая за используемыми метафорами;
- готовить человека к выбору определенного направления действий, употребляя подходящие метафоры и образы;
- вводить в заблуждение людей, используя неадекватные метафоры и образы.

Проективные методики обращаются не к логическим формам мышления, а непосредственно к образному, символическому содержанию, в котором в слитной форме представлены и образ, и отношение к организации, и личный опыт, и ценности, и переживания. Специфика проективного подхода состоит в том, что с помощью этого приема человека помещают в ситуацию, на которую он реагирует в зависимости от того, какое значение для него имеет эта ситуация, какие мысли и чувства она вызывает. Стимул приобретает смысл не в силу объективного содержания, а, прежде всего, в связи с тем личностным значением, которое придает ему человек. Именно по этой причине интерпретация символов, метафор, которые порождает участник в ответ на те или иные стимулы, во многом является совместным творческим процессом. Имеется в виду, что интерпретатор, расшифровывая символическое послание респондента должен учитывать его собственную интерпретацию своих реакций.

С помощью различных проективных методик участники могут объективировать, вербализовать малоосознаваемые персональные ценности и интересы. Получив, таким образом, символы, метафоры и ассоциации, участники должны приступить к их совместной интерпретации. Основной принцип интерпретации предполагает поиск не-

скольких скрытых оснований, которые могут объединять разрозненные, на первый взгляд, символы.

Анализ неопасных, отвлеченных, на первый взгляд, символов незаметно для самих участников приводит группу к обсуждению глубоких, личностно значимых вопросов. Когда с помощью проективных методов участники делятся своими личными ощущениями и переживаниями, они неожиданно обнаруживают, что не чувствуют себя выставленными на показ, говоря о том, что происходит в их душе. Более того, проникновение в личностное пространство поддерживается контролем за соблюдением норм и правил открытой коммуникации, которые были заданы на предыдущих этапах. Использование проективных методов и поддержание разделяемого коммуникативного пространства позволяет добиться кумулятивного эффекта, что приводит к снятию «табу» на обсуждение тем, о которых не принято говорить на работе (индивидуальные цели каждого, место работы и команды в жизни и т.п.).

В качестве разминки перед глубоко личностной работой по реконструкции и обсуждению ценностей можно использовать вербальные проективные методики. Они предполагают получение смысловых ассоциаций на те или иные вербальные стимулы. Участники освобождаются от «поверхностных» ассоциаций, тренируются интерпретировать полученные результаты, осваивают принципы открытой коммуникации.

Направленные ассоциации – участники метафорически описывают организацию, в которой им бы хотелось работать. Это ответы на вопросы, типа: «Какой Вы хотели бы видеть свою организацию? Назовите несколько наиболее важных характеристик и сравните их с кем-нибудь или чем-нибудь». Члены команды могут дать самые различные ответы, например: «точная как часы»; «сильная и грациозная, как тигр»; «стремительная и прозрачная, как горный поток»; «мудрая, сильная и свободная, как орел».

Персонификация (антропоморфизация) является разновидностью направленных ассоциаций. При использовании персонификации участникам команды предлагают «оживить» свою организацию или команду. Участников просят сочинить небольшой рассказ об идеальной организации с описанием того, каким человеком (животным) она должна быть. Организации нужно присвоить человеческие черты, наделить ее характером и внешними физическими качествами, описать ее личные предпочтения.

В качестве примера можно провести подобный рассказ представителя команды топ-менеджеров отечественной IT компании. «Моя организация – это молодой целеустремленный человек, который знает, чего хочет от жизни. Он получил хорошее и престижное образование, но остался открытым и дружелюбным к окружающим его людям. Он старается избегать чопорности и снобизма, но когда надо надевает дорогой костюм и галстук, а вообще предпочитает молодежную, удобную одежду. Его многие ценят за открытость. Он всегда безвозмездно готов объяснить, рассказать и помочь, а в студенческие годы давал своей группе списывать. Поэтому у него появилось много друзей, готовых, в свою очередь, так же ему помогать».

Графические методики предполагают использование различного рода изображений (фотографий, рисунков, эмблем) в качестве стимулов, на которые участники дают вербальные ассоциации, либо, напротив, они фиксируют ассоциативный ряд в виде рисунков, коллажей и т.п. в ответ на вербальные стимулы (на определенную тему). Невербальная информация затрагивает наиболее глубокие бессознательные слои психики респондентов, поэтому графические методики позволяют получить достоверные и трудно поддающиеся сознательному искажению данные об отношениях, чувствах и т.п., которые лежат в основе того или иного видения.

«Корпоративная символика» – это одна из проективных графических методик, используемых для реконструкции ценностей при работе с командой по согласованию

общего видения. Данная методика предполагает получение вербальных ответов на невербальные (графические) стимулы. В качестве стимулов выступают карточки с изображением различной геральдической или мифологической символики – гербов, эмблем, флагов (пример подобного стимульного материала см. в приложениях к данной книге). Изображения подбираются таким образом, чтобы символика воспринималась многозначно (много деталей, неоднозначно трактуемые объекты). Для каждого человека используется несколько комплектов карточек (как минимум – два). Темы для направленных ассоциаций варьируют. Для извлечения ценностных конструктов используется метод триад, когда ищутся основания, объединяющие элементы позитивного выбора в противопоставлении негативному.

Рассмотрим пример использования методики «Корпоративная символика» в процессе согласования общего видения в отечественной компании, специализирующейся на производстве и продаже строительных и отделочных материалов. В первом наборе карточек стимульный материал был представлен восемью рисунками, включающими изображения «книги», «глаза», «лупы», «собаки», «замочной скважины», «щита», «свитков» и «мечей». Участникам предлагалось индивидуально выбрать два изображения в качестве эмблемы для фронтона своей организации и отметить одно изображение, которое наименее приемлемо для этой цели. Далее участникам предлагалось найти и записать основания, которые объединяют два позитивных символа и отдельно зафиксировать, чем негативный символ отличается от двух позитивных. Предпочтения участников были достаточно разнообразны. Все рисунки получили позитивный или негативный выбор, при этом половина – и тот и другой. Наибольшее число позитивных выборов (три) получил рисунок «свитки», но при этом он же получил и два отрицательных выбора. Наибольшее число негативных выборов было у рисунка «скрещенные мечи», при этом он имел и один позитивный выбор.

Стимульный материал второй части был представлен восемью рисунками медальонов, содержащих изображения «снежинки», «кошелек с монетами», «желудя», «совы», «яблока», «дельфина», «глаза» и «орнамента». Участникам предлагается выбрать по два предмета, не пригодных в качестве медальонов для ношения в их компании и отметить один, который, по их мнению, хорошо подходит для этой цели. Далее участников просили найти и записать основания, которые объединяют два негативных символа и зафиксировать, чем они отличаются от позитивного. Наибольшее число позитивных выборов (четыре) было у рисунка «желудь», при этом он имел и один отрицательный выбор. Наибольшее число отвержений (также четыре) было у рисунка «глаз». Примечательно, что рисунок «кошелек с монетами» (символизирующий богатство и деньги) не получил ни позитивных, ни негативных выборов. Подобным образом «количественно» определялась разделяемость малоосознаваемых смыслов, ценностей, лежащих в основе видения.

Далее проводился содержательный анализ. Пространственно позитивные характеристики объединялись по смыслу и располагались в правом верхнем углу сводной картины. Негативные характеристики так же объединялись по смыслу, но располагались в левом нижнем углу (см. Рисунки 5 и 6 для первой и второй серии стимульного материала соответственно). Такое схематичное расположение результатов способствовало последующей совместной их интерпретации, так как вписывалось в базовую пространственную метафору, где верхний угол ассоциируется с Раем, позитивом, будущим, а левый нижний угол – с Адом, негативом, прошлым.

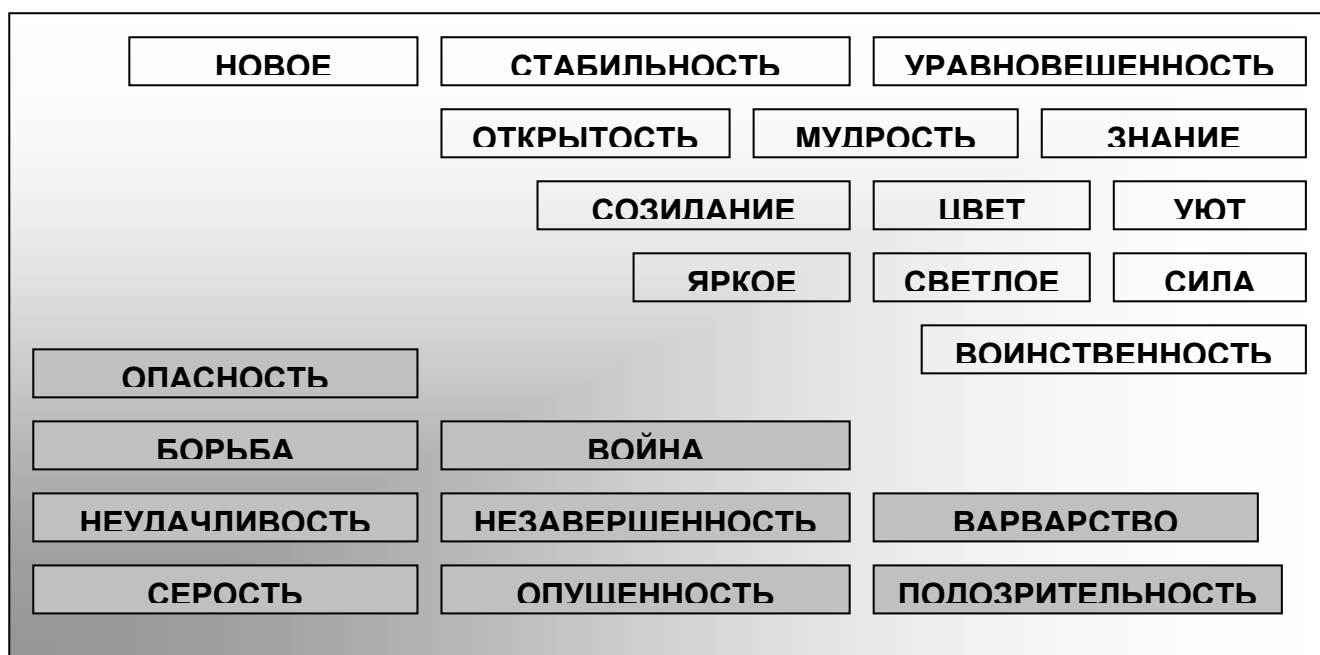


Рисунок 5. Ценности, регулирующие внешнюю активность.
 Ценностные конструкты, ассоциированные с негативным выбором, помещены в серые прямоугольники.

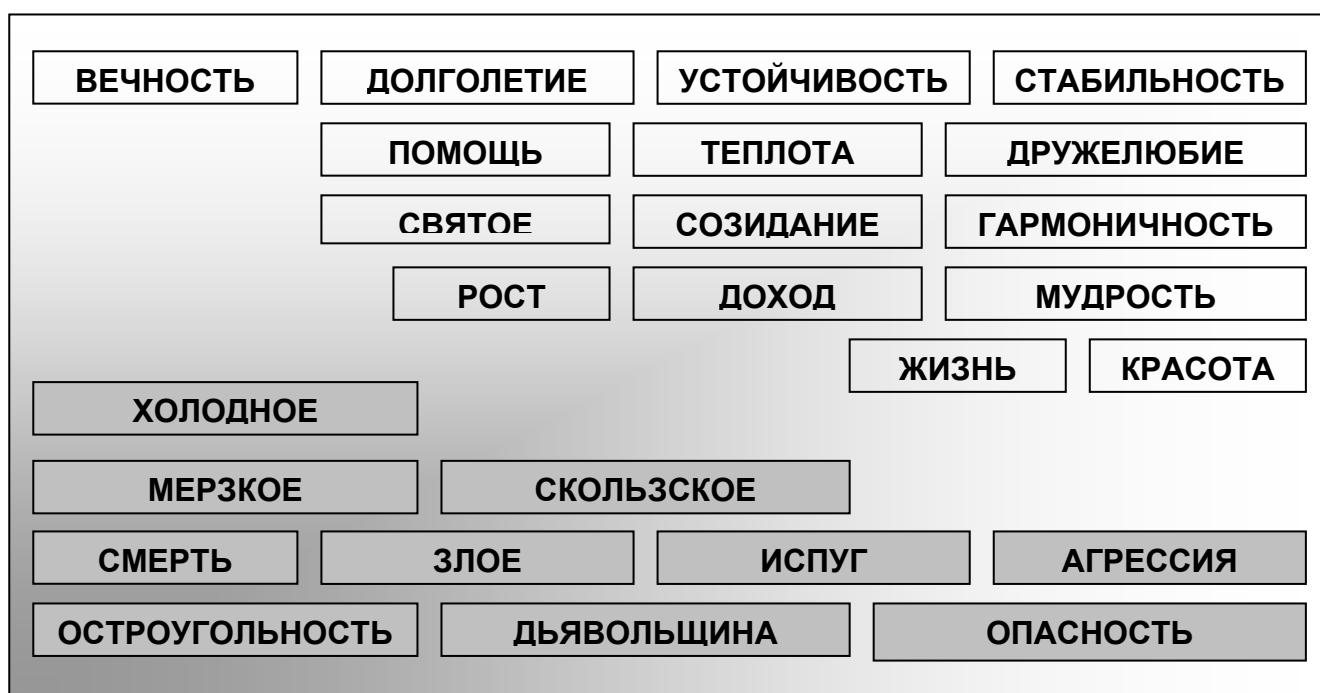


Рисунок 6. Ценности, регулирующие внутреннюю активность.
 Ценностные конструкты, ассоциированные с негативным выбором, помещены в серые прямоугольники

Содержательный анализ комментариев дал следующую картину. Была зафиксирована общая ориентация на такие ценности, как стабильность и устойчивость, неизменность, которые поддерживаются и усиливаются «мудростью». Внутреннюю активность преимущественно регулировали органические («семейные») этические ценности: теплота, уют, дружелюбие, созидание. В свою очередь, отношения с внешней средой регулировали гуманистические и эстетические ценности: уравновешенность, стабильность, мудрость,

открытость, уют, созидание. Вместе с тем отвергались ценности, связанные с жесткой конкуренцией, риском: варварство, опасность, борьба, война, агрессия. При этом негативными ценностями также являлись серость и опущенность. Таким образом, в отвергаемых ценностях существовало противоречие. С одной стороны, избегались конкуренция, активность и риск, с другой стороны, команда не хотела быть серой или опущенной.

Для самих участников полученная картина оказалась неожиданной. Они отреагировали репликами: «Мы все такие «благостные», не хотим конкурировать, как бизнес- то делать будем?»; «Эти ценности нам помогают общаться с клиентами, мы же для них создаем уют и красоту»; «С такими ценностями мы больше похожи на благотворительную организацию, чем на бизнес-структуру, в уставе которой написано создается с целью извлечения прибыли!»

Работа по объективации ценностей и личных устремлений является эмоционально значимой и насыщенной для участников. Это может послужить причиной «утери» некоторых итоговых продуктов. Следует отметить, что результатом этого этапа является не только атмосфера установившегося доверия, открытости или эмоционального прорыва. Группа должна создать некую собственную «библиотеку» командных ценностей, идеалов, которые визуализировать в наглядном виде (в виде слов, символов, рисунков и т.п.). Именно к письменным текстам, а не только к эмоциональной памяти, команда сможет обратиться в период разработки критериев оценки и выбора стратегической линии своего движения. Таким образом, команда должна пополнить «архив» своей работы. Кроме плакатов с системными архетипами, которые были подготовлены на предыдущем этапе, на стенах комнаты, где проводится совещание к этому моменту появляются материалы с установленными ценностями и идеалами.

РАЗРАБОТКА АЛЬТЕРНАТИВ ОТНОСИТЕЛЬНО БУДУЩЕГО

Теперь, обладая пониманием ценностей и устремлений друг друга, участники должны рассмотреть доступные альтернативы. Представления участников о должном пути развития обычно не совпадают. Это вполне понятно, ведь пути, предлагаемые участниками, генетически связаны с их ценностями (идеалами), которые, как правило, также различны. Предлагая участникам изложить в деталях персональную «картину будущего», можно получить сложно сочетаемую мозаику видений. Более того, можно ожидать, что каждый участник будет крепко держаться за свой проект, отстаивая его. Существует и другая, мало заметная, но очень серьезная проблема. Нет гарантии того, что участники смогут преодолеть руководящую силу системных архетипов, ценностей (идеалов) и увидеть весь (насколько это конечно возможно) набор возможных альтернатив. Иначе говоря, участники могут оказаться заложниками традиций, привычек, ценностей, идеалов (даже осознанных), ограничив себя в выборе возможных стратегических ориентиров в будущем. Целесообразно увидеть всю палитру вариантов, а отказаться от чего-либо никогда не поздно. Это возможно только в том случае, если разработка альтернативных путей командного движения будет предполагать проработку участниками **концептуально заданных стратегий**. Иначе говоря, участникам можно предложить исходить не из собственных представлений о должных путях развития, а, напротив, наполнить актуальным содержанием некий заданный набор стратегий. Таким образом, одновременно могут быть решены несколько задач.

Во-первых, четкое соблюдение «жанра» при их детализации набора различных стратегических ориентиров позволяет задать «рельефность» каждого из альтернативных путей. Акцент делается на том, что **итоговое решение** о должном пути команды может быть синтезировано из элементов нескольких стратегий. Однако, конструируя синтетическую стратегию, необходимо понимать, где в ней основной курс, а где вспо-

могательные маневры. Такая сборочная задача может быть решена только за счет тщательной проработке нескольких «чистых» стратегий в качестве исходного материала. Только обращение к «чистым», но проработанным стратегиям поможет участникам удерживать одинаковое понимание того, где они обсуждают магистральный путь своего движения, а где спорят о второстепенных деталях.

Во-вторых, утрированные различия помогают в дальнейшем понять насколько тот или иной путь – это системный архетип, шаблон, привносимый из прошлого. Кроме того, чем ярче различия, тем проще увидеть те стратегии, которые соответствуют ранее зафиксированным ценностям и интересам и те, которые в принципе не приемлемы. Все это подготавливает команду к выбору оптимального направления движения, который будет осуществляться на следующем этапе работы.

В-третьих, каждый участник согласования начинает воспринимать каждый разрабатываемый проект как одну из возможных альтернатив и испытывать к нему меньше личной привязанности. Участники, облекая свои представления в теоретические конструкты и схемы, рассматривая условия их использования, начинают более отстраненно относиться к своей позиции, т.е. децентрируются. Многократно усилить эффект децентрации можно достаточно легко. После представления типов стратегий участники ранжируют их с точки зрения близости заданных стратегий собственному видению. Получив результаты такого ранжирования, целесообразно предложить участникам начать прорабатывать ту стратегию, которая меньше всего соответствует его персональному видению (принцип «врага надо знать в лицо»).

Предлагая участникам исходный перечень стратегий, обычно мы опираемся на концепцию «Вызова и ответа», разработанную А. Тойнби. Практическое использование этой концепции для разработки организационных стратегий показало высокую эвристическую ценность такого подхода. Она позволяет не только учесть и задать типы стратегий, но и наглядным образом на исторических примерах ограничить одни возможные варианты от других. Изложим кратко некоторые положения концепции «Вызова и ответа» А Тойнби, которые, по нашему мнению, позволяют «рельефно» задать альтернативные бизнес-стратегии.

Проведя историко-философский анализ обширного фактического материала о зарождении, развитии и гибели цивилизаций, А. Тойнби выделил условия и **возможные направления развития** цивилизаций, которые были продемонстрированы человечеством за многие века своего существования. Одним из основных «вызовов» для цивилизаций являлся стимул природной среды, а именно степень плодородия земель, на которых находилось государство. Тезис достаточно простой: чем более удобными для жизни людей оказывалась внешняя среда (плодородие земель) и окружающий ландшафт, тем меньше было причин для изменения существующего уклада, т.е. для развития. Чем хуже становились земли, тем сильнее становился «вызов». В результате, цивилизации либо погибали, либо «отвечали» развитием и принципиальным переустройством. А. Тойнби описал пять типов «ответов», на ухудшение условий жизни, которые были найдены человечеством за время его существования. Думается, что бизнес-сообщество в том или ином виде, в тех или иных комбинациях использует похожие «ответы» на «вызовы» современной действительности (см. Таблицу 2).

Таким образом, **разработку альтернативных путей** целесообразно начать с представления модифицированной концепции А. Тойнби или другой концепции, «рельефно» описывающей принципиально возможные типы стратегий. Типология становится единым «языком», на котором участники формулируют свои представления о должном пути команды. Далее формируются подгруппы «единомышленников» для проработки стратегий. Технически это обеспечивается обычным ранжированием, когда каждый член команды определяет степень близости стратегий собственному видению. Основаниями комплектования подгрупп может являться либо сходство собственного видения с тем или иным типом стратегии, либо - принципиальное отличие.

Таблица 2.

Концепция А. Тойнби «Вызов и ответ» применительно к анализу бизнес ситуаций.

Название	Исторический пример	Бизнес-аналог
Интенсификация	Беотия, город Фивы был единственным плодородным участком земли на всей территории эллинской цивилизации. Превалирующие формы хозяйствования – земледелие и скотоводство. Беотийцам не было нужды искать новые пути развития. Они сосредоточили все усилия на рациональном использовании имеющихся природных ресурсов.	Организация имеет свою нишу и не стремится (не имеет возможности или желания) осваивать другие сегменты и рынки, поэтому сосредоточивает все свои усилия на оптимизации бизнес-процессов или системы управления. Ориентация на получение большей прибыли за счет укрепления внутренних и внешних отношений и связей.
Экспансия (миграция)	Древняя Греция столкнулась с ухудшением естественной среды обитания (земель, климата). Далеко не все города древней Греции оказались способны прибегнуть к миграции. Снарядить экспедицию могли только те города, которые обладали достаточными запасами и неплохо владели искусством мореплавания. В процессе миграции (по суше или по морю) мигранты утрачивали связь с «материнским» городом и создавали свои колонии, которые по способу правления и культуре были принципиально иными. Так Сиракузы превзошли материнский город Коринф по своей политической силе, да и их вклад в эллинскую культуру был выше.	Организация исчерпала свой сегмент рынка или столкнулась с его схлопыванием. Компания, обладая достаточными ресурсами, направляет их на поиск новых географических и (или) продуктовых сегментов рынка. Экспансия часто сопровождается открытием новых филиалов, созданием точек (мест) присутствия.
Сжатие	Олицетворяется Спартой. Минимализм и жесточайшее ограничение себя во всем – это ответ Спарты на неблагоприятные условия окружающей среды. Правление было ориентированно на ликвидацию всего, что не приносило ощутимой пользы. Умерщвление слабых младенцев – один из таких примеров. Чтобы предотвратить исход жителей, из денежного обращения были выведены золотые и серебряные монеты. Это привело к тому, что состояние горожан измерялось в сотнях килограммах меди, которые физически невозможно было вывезти в другое место.	Организация урезает затраты, освобождается от максимума расходных статей бюджета и экономит на всем, на чем возможно. Компания стремится самоликвидироваться, продолжая получать прибыль или как минимум ликвидироваться без убытков. Свертывание инвестируется из средств, высвобождаемых в случае, если издержки сокращаются быстрее, чем уменьшаться (падает) прибыль. Стратегия «сжатия» актуальна в том случае, если компания должна пережить сложные времена, оставаясь на плаву.

Маркетинг	Характерна для Аттики, город Афины. Пастбища Аттики высохли, обрабатываемые угодья истощились. Необходимо было найти альтернативу земледелию и скотоводству. Афиняне нашли продукт, который могли производить сами, и который одновременно требовался в других государствах. Это было оливковое масло. Оказалось, что оливковые деревья выживали и отлично плодоносили на их каменистой почве. Производство и продажа оливкового масла привело к развитию смежных ремесел: гончарного дела и мореплавания. В итоге Аттика стала сильнейшей в свое время морской державой.	Организация формирует такое предложение по товару и сопутствующим сервисам, которое было бы востребовано выбранным сегментом потенциальных потребителей. Стратегия «маркетинга» становится актуальной, когда происходит рост конкуренции внутри отрасли и на целевом рынке происходит сильная дифференциация.
Трансформация (преобразование)	Исторически наблюдалась в Римской империи (например, на территории современной Италии). Это один из примеров государств, которые пошли по пути духовного и культурного преобразования, приняв христианство. Принятие христианства повлекло за собой не только принципиальное изменение основ морали и господствующих ценностей, но, что самое главное, обусловило полную трансформацию государственного устройства и общественного уклада.	Организация идет по пути высвобождения ресурса, с целью его перенаправления в новый проект / бизнес. Один из разновидностей данного пути – слияние или поглощение компаний. Таким образом, привносится принципиально иная культура управления, появляются новые возможности, немыслимые ранее (например, новая сильная торговая марка, привлечение инвестиций, охват рынков и т.п.). Другая разновидность – это продажа бизнеса целиком или продажа части бизнеса и вложение высвободившихся ресурсов в принципиально иной проект.

Таким образом, в одной рабочей подгруппе могут оказаться участники, которые высоко оценили близость своего видения одному и тому же типу стратегии, либо участники, которые решили, что их личное видение одинаково сильно отличается от определенной стратегии. Использование последнего основания позволит усилить децентрацию участников и уменьшить их «привязанность» к собственному проекту. Однако это может повлечь за собой снижение активности некоторых участников, что потребует отдельной персональной работы по их включению и мотивированию.

Для разработки альтернатив разрабатываются единые требования к структуре (форме) описания стратегий, после чего подгруппы приступают к выполнению задания. Данный этап завершается представлением проектов и, что самое главное, обсуждением условий, при которых та или иная стратегия будет наиболее адекватной, а также условий, при которых она абсолютно не применима или даже вредна. Отдельно вни-

мание следует обращать на недопущение безапелляционных критических замечаний, типа «эта стратегия никуда не годится».

РАЦИОНАЛЬНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ ИНТЕРЕСОВ

Формирование итогового общего видения перспектив должно строиться на основе персональных и коллективных ценностей, идеалов, мечтаний, образно говоря, «от сердца». В противном случае общее видение не будет иметь эмоционального заряда. Однако выработка видения не может обойтись и без рационального его осмысления. В противном случае мечты и ценности могут остаться в «идеальном плане», так и не получив деятельностную, практическую реализацию. Таким образом, кроме ответа на вопрос о желаемом, команде необходимо ответить на вопрос о **целесообразном**.

Последний компонент, который должен быть учтен при согласовании видений – это рациональные интересы участников. Говоря о рациональном согласовании интересов, необходимо одновременно учитывать два их аспекта. С одной стороны, – это **целевая** составляющая, т.е. образ будущих результатов и продуктов, которые необходимо создать в ходе деятельности. Основное свойство цели – это принципиальная возможность ее достижения, иначе это вообще не цель (а только мечта, идеал, фантазия), либо ошибочно (неграмотно) поставленная цель. С другой стороны, – это **мотивационная** составляющая. Участник видит отчетливую связь между достижением цели и приближением его к тому, о чем он лично хочет. Таким образом, рациональный интерес – это такой индивидуальный стимул, ради которого человек готов отдавать всего себя, четко представляя при этом, что он хочет получить взамен и на сколько это достижимо. Отсюда можно сформулировать несколько требований к структуре рациональных интересов участников.

Индивидуальные цели должны формулироваться **конкретно**. Конкретность цели задается через перечень качественно-количественных критериев (показателей) ее достижения. Степень конкретности может варьироваться за счет детализации или использования различных критериев. Например:

- *Добиться узнаваемости торговой марки у клиентов целевого сегмента.*
- *Добиться того, чтобы 60% клиентов, относящихся к целевому сегменту, устойчиво отличали нашу новую торговую марку.*
- *Добиться того, чтобы 60% клиентов, относящихся к целевому сегменту, ассоциировали новую торговую марку с нашей компанией и положительно о ней отзывались*

Подавляющее большинство исследований полностью или частично подтвердили предположение, что постановка конкретных целей при прочих равных условиях ведет к большей продуктивности по сравнению с постановкой нечетких целей. Продуктивность в данном контексте понимается как получение результата в соответствии с поставленной целью. Это вполне объяснимо: человек отчетливо представляет тот результат, который он должен получить и каждый раз сверяется с тем, насколько он подошел к его получению, надо ли ускорять или замедлять скорость своего движения, корректировать суть и направленность действий и т.п.

Индивидуальные цели должны формулироваться **реалистично**. Следует обратить внимание, что критерий реалистичности может быть применен только к целям, которые необходимо достигнуть. Участники определяют реалистичность целей посредством самооценки своих ресурсов (потенциала) и соотнесения их с содержанием цели. Психологическим аналогом «реалистичности» целей является уровень притязаний и его адекватность. Уровень притязаний определяется как степень трудности цели, к которой стремится данная группа. Соответственно цели могут быть легкими или трудными. Трудность цели может определяться необходимостью затратить значительные усилия в связи с ее достижением, высокими рисками, комплексным (составным) харак-

тером самой цели (включением в нее ряда ограничительных условий, например: в течение 1-го года при инвестициях до 500 тыс. у.е. добиться того, чтобы 60% клиентов, относящихся к целевому сегменту, ассоциировали новую торговую марку с компанией). Составной характер цели может иногда вводить в заблуждение относительно ее трудности или легкости. Т.е. формулировка цели может иметь множество ограничений, однако быть легкой с точки зрения ресурсоемкости (приложения усилий). Пример такой цели приводил в свое время Г.П. Щедровицкий:

В администрацию одной очень крупной фирмы стали поступать жалобы от служащих по поводу плохой работы лифтов. Количество сотрудников увеличилось - внизу в холле начали возникать очереди. Была поставлена цель – минимизировать очереди без перестройки помещений и покупки новых подъемников при минимальной модернизации имеющейся техники. Достижение этой цели оказалось достаточно легким. Было предложено убрать зеркала из лифтов и повесить их внизу, в холле, перед лифтами. Так сокращалось пребывание в лифте (сотрудники, стоя перед зеркалами, задерживали лифт на каждом этаже по 10-20 секунд). Кроме того, таким образом заполнялось время нахождения в холле перед лифтом: люди проводили время зеркал и не спешат к лифту.

Данный пример демонстрирует с одной стороны составной характер цели, а с другой стороны – легкость ее достижения с точки зрения ресурсов. Оценивая реалистичность цели с точки зрения трудности ее достижения, участники, прежде всего, определяют, вероятно ли ее достижение при имеющихся ресурсах (как материальных, так и нематериальных). Однако в связи с трудностью целей мы подходим к еще одному требованию, которое хорошо учитывать при согласовании целей. Чтобы согласуемое видение имело мотивирующий заряд, связываемые с ним индивидуальные интересы должны быть достаточно **напряженными**.

Большинство исследователей процесса целеполагания экспериментально подтвердили тот факт, что при прочих равных условиях оптимальный уровень сложности задач должен быть выше среднего. При решении трудных задач уровень выполнения работы выше, чем при решении простых задач. Одно из объяснений этого факта заключается в том, что люди стремятся поддерживать положительную самооценку. Успешное решение трудных задач более значимо для самооценки индивида. Однако трудность цели может увеличивать количество усилий лишь до определенного уровня. Если цели слишком трудны, их побуждающее значение падает. Если человек считает, что цель достигнута невозможно (или ее достижение маловероятно), то это может вызвать фрустрацию и блокировать активность. Таким образом, участники должны ставить перед собой такие цели, которые бы служили вызовом для каждого из них (challenge), но при этом были реалистичными.

И, наконец, согласовывать рациональные интересы участников возможно только в том случае, если они **понятны** друг другу. Следует отметить, что понятность цели не задается ее конкретностью. Цель может быть детально описана, но при этом терминологически допускать множественное и неоднозначное толкование. Понятность целей должна определяться (констатироваться) командой в первую очередь. Иначе обсуждать конкретность, реалистичность и напряженность цели в данной формулировке будет просто невозможно. В случае представления непонятной для окружающих цели, ее обычно стараются переформулировать и сделать прозрачной для восприятия. Если же переформулировать такую цель не удастся, то ее снимают с обсуждения.

Рассмотрим пример непонятно сформулированной цели: «При сохранении имеющихся тенденций роста, компания должна иметь не менее 30 % доли рынка по отрасли специализированных магазинов в каждом регионе присутствия и приносить 25% годовых». Данная цель сформулирована достаточно

конкретно, и вместе с тем многозначно. Во-первых, не понятно, чьи тенденции роста должны сохраниться: компании или рынка. Во-вторых, не понятно, что понимается под словом «рост». В-третьих, не ясно от чего отмеряться эти 25% годовых, и кому они предназначены. В переформулированном виде данная цель может звучать следующим образом: «При сохранении имеющихся тенденций роста покупательской способности потребителей целевого сегмента, компания должна иметь не менее 30 % доли рынка по отрасли специализированных магазинов в каждом регионе присутствия и приносить учредителям 25% годовых на совокупный акционерный капитал».

Таким образом, придерживаясь изложенных принципов, участники смогут облечь свои интересы в рациональную форму. Каждый участник формулирует для себя командные цели, которые ему было бы интересно достигать. Согласование таких индивидуальных целей проходит несколько шагов:

1. **Актуализация индивидуальных интересов.** Участники индивидуально в письменном виде отвечают на вопрос: Какой должна быть наша компания через три года, чтобы я работал, засучив рукава? Обязательно задать и объяснить четыре принципа: (1) понятность для присутствующих; (2) конкретность; (3) реалистичность; (4) напряженность.
2. **Коллективная верификация** (проверка) представленных индивидуальных интересов на соответствие заданным принципам. Каждый участник озвучивает результаты своей работы. Команда совместно принимает решение о степени соответствия предложенных целей каждому из заданных принципов. Основная задача – это помочь каждому участнику переформулировать свои цели так, чтобы они соответствовали заданным принципам.
3. **Поиск общих целевых оснований.** Участники анализируют индивидуальные цели друг друга и выделяют то общее, что присутствует в каждой предложенной цели (сначала в парах / тройках, потом в подгруппах, потом в команде в целом). Задача минимум – сгруппировать индивидуальные цели (или их элементы), найдя основания их объединяющие. Задача максимум – выработать разделяемый рациональный целевой ориентир, который бы отвечал интересам всех участников.

ВЫБОР БАЗОВОЙ МОДЕЛИ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ

Данный этап является кульминацией работы по согласованию видений. Образно говоря, здесь должны выстрелить все ружья, заряженные на предыдущих этапах работы. Все то, что участники осознали, осмыслили, переживали; весь приобретенный инструментарий – все это должно стать основанием для выбора базовой модели общего видения. **Базовая модель общего** видения представляет собой выбранную командой стратегию, которая способствует как достижению индивидуальных интересов, так и реализации групповых стремлений и не противоречит ключевым ценностным ориентациям участников. Данная стратегия формулируется предельно абстрактно, в ней пока может не быть конкретных расчетов, сроков, исполнителей (всем этим она наполнится на этапе разработки концепции организационного развития и этапе бизнес планирования). Общее видение обозначает принципиальное направление, по которому участники готовы двигаться вместе. Обычно оно соотносится с одной из разработанных стратегий, но может включать в себя элементы других стратегий в качестве «вспомогательных маневров».

Проведем инвентаризацию, того, что должна иметь команда в своем багаже к этому времени. Уже должно возникнуть разделяемое коммуникативное пространство. Участники говорят на одном языке и помогают друг другу адекватно понимать свои сообщения не только на уровне слов, но, что самое главное, на уровне смыслов и интен-

ций, заложенных в них. При успешно проведенной работе, атмосфера достаточной открытости и доверия также должна уже сложиться к этому времени. Кроме незримых результатов команда должна иметь «весомо», «грубо», «зримые» продукты в виде схем, таблиц и перечней, в которых объективированы: системные архетипы (шаблоны); ценности и рационально сформулированные интересы участников; а также разработаны возможные направления движения команды.

Таким образом, схема выбора базовой модели общего видения замкнута. Проработаны все необходимые элементы. Участники описали принципиально возможные направления движения своей команды, т.е. проработали альтернативы, из которых можно выбирать. Объективированы все три типа критериев, которыми сознательно или неосознанно могут руководствоваться участники при выборе того или иного пути.

Во-первых, основаниями выбора нового направления движения могут являться традиции и привычки. Выбор стратегического направления часто определяется привычкой, традицией: «потому что такие действия раньше всегда приводили к успеху». «Рефлекторное» действие резко экономит время, но не всегда адекватно новым условиям. Теперь, обладая пониманием системных архетипов, команда имеет возможность сознательно избегать «шаблонных» путей, которые хочется выбрать по привычке и только потому, что они знакомы и когда-то были эффективны.

Например, в одной из компаний достаточно быстро была отвергнута стратегия «интенсификации». Стратегия интенсификации стала рассматриваться как вспомогательная и вторичная. Она была признана симптоматическим решением симптоматических проблем. Концентрация активности на оптимизации существующих бизнес процессов (перераспределение функций, централизация управления и т.п.) приводила в последнее время к тактическому выигрышу при стратегическом проигрыше. За счет централизации компания освободилась от «лишних» звеньев бизнес-процессов и как следствие – должностей, получив большую экономию на заработной плате. Упрощение «функционала» в региональных отделениях привело к потере высоко квалифицированных сотрудников. При этом многие «изъятые» оперативные решения легли на плечи руководителей управляющей компании, лишив их возможности заниматься перспективными задачами. По этой причине стратегия «интенсификации» была отвергнута и не рассматривалась в качестве возможного (основного) пути развития организации.

Во-вторых, основаниями для выбора могут стать малоосознаваемые ценности, идеалы и стремления участников, а именно понимание того, какой командой хотелось бы стать и в какой организации хотелось бы работать. Стратегический путь часто выбирается сразу интуитивно, потому что он нравится, потому что по нему хочется идти, потому что он соответствует представлению о «достойном» пути. Рациональные аргументы (цифры, показатели, ссылки на авторитетные источники), часто подтягиваются «ad hoc» для того чтобы как-то представить, защитить и обосновать свой выбор. Часто разворачивается огромная, эмоционально насыщенная полемика вроде бы из-за мелочей, за которыми, по факту, лежат принципиально различные ценности и идеалы. Теперь, обладая объективированными, зафиксированными ценностями и идеалами участники могут осознанно пользоваться **ценностным** основанием при выборе той или иной стратегии. Это означает, что ценности и идеалы становятся «равноправными» критериями, задействованными при выборе стратегий, т.е. определенная стратегия может оказаться наиболее целесообразной (адекватной рыночным возможностям и внутреннему потенциалу), но быть отвергнутой по ценностным «идеологическим» соображениям. Таким образом, отказываясь от той или иной стратегии, достаточно признать себе в том, что это не тот путь, которым хотелось бы идти, и сослаться на ранее зафиксированные персональные и командные ценности. Существует много приме-

ров, когда собственники компаний, выбирая стратегию развития, строили свой выбор на ценностно-рациональных основаниях.

Достаточно крупная нефтеперерабатывающая компания вследствие ситуации на рынке оказалась в кризисе, как и другие компании аналогичного профиля. Многие предприятия терпели крах, так как не могли удерживать ценовую конкуренцию. Прогнозы свидетельствовали, что неблагоприятная ситуация продлится долго. Собственники компании пригласили экспертов-консультантов, чтобы те разработала стратегию выхода предприятия из кризиса. Консультанты после длительных расчетов показали, что наиболее выгодной будет стратегия «трансформации» (преображения), которая предполагала при минимальных инвестициях и небольшом техническом перевооружении перестройку ряда предприятий в мыловаренные, так как на данном рынке наблюдался подъем и небольшая конкуренция. Собственники заплатили консультантам за проделанную работу, но отказались от этой стратегии. Главный тезис принятого решения был таков: «Наши деды перерабатывали нефть, наши отцы перерабатывали нефть, и мы будем перерабатывать нефть, мы не хотим быть какими-то мыловарами». Консультантам была поставлена новая задача – разработать стратегию выхода из кризиса без изменения профиля деятельности. Рассчитав все показатели, консультанты предложили стратегию «сжатия», которая освобождала компанию от всего «лишнего» и позволяла поддерживать ее существование на уровне нулевой рентабельности сколь угодно долго. Учредители приняли эту стратегию и «пережили» кризис, который длился несколько лет, не потеряв свой бизнес и не изменив его профиль.

Наконец, основаниями выбора нового направления движения могут являться рационально сформулированные интересы участников, которые должны быть конкретными, достижимыми и напряженными в своей реализации. Имея их в зафиксированном виде, участники получают возможность, отбросив «эмоции и желания» (насколько это конечно возможно), и посмотреть на предложенные альтернативы с точки зрения их целесообразности. Здесь важно отметить то, что цифры, показатели и сроки, в которых рационально формулируются интересы участников, возникают **условно**, т.е. обычно не сопровождаются специальными расчетами или исследованиями. Точность таких рационально сформулированных критериев очень относительна. Она определяется многими факторами: владением информацией о рыночной и внутриорганизационной ситуации, адекватностью групповой самооценки. Нельзя исключать и того, что группа совместно может принимать более рискованные решения, чем ее члены по отдельности. Таким образом, интуиция может подвести «в деталях», и предложенные показатели окажутся недостаточными, завышенными или заниженными. Это означает, что рационально сформулированные индивидуальные и групповые интересы в принципе не могут стать единственными стратегическими ориентирами для работы организации. Последние необходимо вырабатывать, уточнять и корректировать в рамках выбранной стратегии на основе специальных исследований, но эта работа относится скорее к планированию, нежели чем к согласованию видений. Однако рационально сформулированные интересы могут, да и должны выступить в качестве критериев для определения магистрального направления движения команды. Именно они обеспечивают связь субъективных устремлений с фактической действительностью, ситуацией, в которой находится команда.

Приведем пример совместимости / несовместимости рационально сформулированных целей и вариантов стратегий. Принятая формулировка: «Прибыль к распределению между акционерами 5000000 долларов в год, без смены дея-

тельности с развитием компании, превышающим темпы роста целевого рынка на 10%», - автоматически исключает стратегию «сжатия». Здесь одним из условий ставится развитие компании, опережающее рост рынка, что противоречит стратегии «сжатия» – освобождению от всего лишнего с целью выживания. Практически полностью недоступна стратегия «трансформации», так как компания должна сохранить свой профиль деятельности. Однако ничего не сказано относительно возможности слияния с другой компанией аналогичного профиля без изменения направления имеющейся деятельности. Другие стратегии – «маркетинг», «экспансия», «интенсификация» – возможны при данной формулировке цели.

Итак, при выборе базой модели общего видения может быть использована стандартная мыслительная операция – классификация (категоризация) стратегий. В качестве оснований для такой работы могут использоваться одновременно три типа критериев, описанных ранее: (1) системные архетипы; (2) согласованные командой ценности; (3) рационально сформулированные индивидуальные и общекомандные цели (если индивидуальные интересы удалось привести к общему).

Приведем пример финального этапа согласования общего видения в компании, включающей среди прочих два взаимосвязанных бизнеса: оптовые поставки и сеть розничных магазинов; опт на момент согласования был прибыльным, однако розница была дотационной и полностью «съедала» приносимую прибыль.

- Стратегия **сжатия**, по мнению всех членов команды, не являлась ранее реализованным системным архетипом или шаблонным решением. Такой подход использовался только единожды в период кризиса в 1998 году. С другой стороны, стратегия сжатия (постепенное освобождение от затратной розницы) вызвала сильное сопротивление у всех членов команды. Она оказалась ценностно не приемлемой. Учредители не хотели свертывать неприбыльную часть своего бизнеса или готовить ее к закрытию. Один из часто повторяющихся аргументов заключался в том, что «развернуть новый бизнес мы вряд ли сможем, а идти в подчинение кому-то никто не сможет и не захочет, поскольку мы привыкли к самостоятельности». Рациональные интересы большинства учредителей предполагали сохранение бизнеса и ориентацию на развитие. В итоге данная стратегия была безоговорочно отвергнута.
- Стратегия **интенсификации** была признана распространенным ранее симптоматическим решением симптоматических проблем. Концентрация активности на реинженеринге розницы приводила к тактическому выигрышу при стратегическом проигрыше. С другой стороны, эта стратегия не противоречила заявленным учредителями ценностям самостоятельности и сохранения бизнеса. Более того, стратегия интенсификации соответствовала индивидуальным интересам половины учредителей. Другая же половина считала, что за счет интенсификации их целей достигнуть нельзя, так как эта стратегия не может обеспечить качественно новый скачок. Данная стратегия не была отвергнута полностью, но рассматривалась как вспомогательная и вторичная.
- Стратегия **трансформации** стала неожиданным и, по откликам учредителей, «интригующим» направлением дальнейшего развития компании, о котором учредители раньше мало задумывались. Однако принятие этой стратегии было очень затруднено. Учредители выражали сильную привязанность к своему бизнесу. В этой связи трансформация рассматривалась не как кардинальное переустройство розничного бизнеса или его продажа,

а как высвобождение средств за счет акционирования или объединение капитала для возможной экспансии.

- Стратегия **экспансии** большинством учредителей была признана давшим ранее сбой системным архетипом («рост и недоинвестирование», описание этого архетипа в общем виде **см. в приложении**) в силу недостаточного понимания механизмов ресурсного обеспечения экспансии. В прошлом инвестирование в открытие новых магазинов обеспечивало временное улучшение, когда в новых точках присутствия срабатывал «эффект новизны». Однако этот эффект был недолговечным, а переоценка собственных ресурсов и своей кредитоспособности привела к тому, что не удалось довести до конца замысел во всем необходимом масштабе. В итоге, качественного прорыва не получилось, так как он был возможен только при целостной реализации концепции. Удаленные точки присутствия стали больше отнимать время и силы, чем приносить пользу. Данная стратегия так же вызвала разногласия на ценностном уровне, так как некоторые учредители не готовы были принять связанный с новыми инвестициями риск. Кредитование же в сложившейся ситуации предполагало высокий риск потери средств в случае неверных «рыночных ставок». И, хотя данная стратегия, при условии ее успешной реализации, являлась абсолютным фаворитом с точки зрения рационально сформулированных интересов участников, в силу высоких рисков, противоречащих ценностям, она в чистом виде не могла быть принята.
- Стратегия **маркетинга** оказалась наиболее соответствующей всем трем типам критериев, но само содержание маркетингового предложения рынку вызвало бурю дебатов. Сомнений в том, что это должна быть основная стратегия не возникало. Много сомнений сразу же проявилось при обсуждении деталей, а именно качественных характеристик целевого сегмента и маркетингового предложения, а так же возможности сочетания этой стратегии с другими.

Таблица 3.

Пример анализа стратегий при разработке общего видения.

Стратегии	Основания (критерии) выбора		
	Ранее реализованный шаблон	Соответствие ценностям	Индивидуальные интересы
Сжатие	нет	нет	частично
Интенсификация	да	да	частично
Трансформация	нет	частично	частично
Экспансия	да	частично	да
Маркетинг	нет	да	частично

Таким образом, команда полностью отвергла стратегию «сжатия» и с опаской отнеслась к стратегии «экспансии». Наиболее психологически приемлемым оказалось сочетание стратегий маркетинга и трансформации при включении элементов интенсификации. Итоговая идея, на которой остановились учредители, предполагала не только фокусировку на целевом сегменте, но и высвобождение / привлечение средств через поиск партнерства, либо через выход на рынок ценных бумаг.

Таким образом, у каждой из стратегий появляется определенное количество положительных и отрицательных «валентностей». После заполнения таблицы каждый участник комментирует свои мнения. В результате такого соотнесения некоторые стратегии исключаются, а некоторые наоборот оказываются наиболее адекватными для

реализации персональных и командных интересов, ценностей, склонностей, идеалов, соотнесенных с рационально заявленными интересами и возможными шаблонами действий, имевшими место в прошлом. Участники получают «карту» индивидуальных видений, которые по каким-то основаниям будут совпадать, а по каким-то обязательно будут различаться. Именно здесь возникает точка индивидуального и командного самоопределения, которая никогда не сможет быть до конца технологизирована. Участники с полной ответственностью либо выбирают общее направление дальнейшего движения (варьируя «границы» карты, договариваясь о взаимных уступках), либо решают, что индивидуальные пути для кого-то из них важнее, чем совместное движение, и покидают команду или трансформируют ее.

В случае если команда все-таки решила работать вместе и выбрала основную и вспомогательные стратегии, то дальнейшая совместная работа предполагает детализацию и проработку плана реализации базовой модели видения. В этой работе может участвовать вся команда, но может быть сформирована рабочую подгруппу из двух – трех человек для разработки первой версии подобного проекта. Рабочая подгруппа может формироваться по нескольким различным основаниям. Ее могут составлять участники, которым команда больше всего доверяет. В нее могут входить участники, которые прорабатывали типы стратегий, вошедшие затем в базовую модель видения. Иногда целесообразно специально объединить в рабочую подгруппу участников, которым сложно между собой договориться. Наш опыт показывает, что зачастую ими оказываются именно те участники, которые и входили в работу по разработке общего видения, имея наиболее разработанные собственные ожидания или проекты. Однако теперь эти наиболее заинтересованные в команде лица («носители содержания») уже имеют легитимность довести свои идеи до реализации и знают что им необходимо сделать, чтобы представлять интересы команды в целом. Таким образом, через очаги активности работа по разработке общего видения находит логическое продолжение в разработке стратегических и оперативных бизнес планов. И, если организации требуются изменения, то она становится сигнальным рубежом, после которого команда запускает связанные с общим видением коммуникативные процессы в организации в целом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- Для чего команде нужно разделяемое (общее) видение?
- Какие трудности обычно возникают при согласовании видений?
- Что согласуют участники, когда они работают над формированием разделяемого видения? Какие ключевые компоненты имеет общее видение?
- Какова роль изначально существующих установок и ожиданий?
- Обязательно ли команда приобретет общее (разделяемое) видение, если она пройдет все этапы согласования? В чем проявляется естественная и искусственная составляющие процесса согласования общего видения?
- Можно ли избавиться от старых управленческих шаблонов?
- Что случится с общим видением, если команда пройдет этапа обсуждения своих ценностей и идеалов? Каким образом можно обсуждать и согласовывать мало-осознаваемые ценности участников?
- Как минимизировать приверженность участников собственным взглядам на направления развития? Какие типовые стратегические альтернативы могут быть у команды в ситуации развития бизнеса? Кризиса ликвидности?
- Каким образом участники могут облечь свои интересы в рациональную форму? Для чего нужно обсуждать индивидуальные интересы участников?
- Что должно быть в «багаже» команды к моменту принятия итогового решения об общем (разделяемом) видении? Для чего команде нужно фиксировать и визуа-

лизировать результаты обсуждения управленческих шаблонов, ценностей (идеалов), индивидуальных интересов, возможных стратегических альтернатив?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. С. 628-630.
2. Коттер Д. Впереди перемен. М.: Олимп Бизнес, 2003. С. 89 -128.
3. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп Бизнес, 2003. С.109-125, 207-231, 265-277.
4. Мельникова О.Т. Фокус-группы в маркетинговом исследовании: Методология и техники качественных исследований в социальной психологии. М., 2003. С. 127-195.

ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ

1. Акоф. Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.
2. Жуков Ю.М. Ключи и метафоры. М., 1999.
3. Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Социально психологические эффекты организационного целеполагания // Журнал практического психолога. 2005. №2, стр. 3-24.
4. Журавлев А.В. Восприятие корпоративных целей как фактор организационных изменений. Диссертация канд. психол. наук. М.: МГУ. 2002.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы. М., 1993.
6. Карлоф. Б. Седенберг С. Вызов лидеров. М., 1996.
7. Рикер П. Живая метафора // Теория метафоры. М., 1990.
8. Тихомиров О.К. Психологические механизмы целеобразования. М., 1977.
9. Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Т. 5. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: Основные понятия и принципы: Курс лекций. М.: Путь, 2003.
10. Locke E. A., Latham G.P., Erez M. The Determinants of Goal Commitment // Academy of Management Review. 1988. January. P. 24.
11. Locke E. A., Show K. A., Saari L. M. Latham G. P. Goal Setting and Task Performance 1969 – 1980 // Psychology Bulletin. 1981. July. P. 125 – 152.
12. London M., Smither J.W. Can multi-source feedback change perceptions of goal-accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research // Personnel Psychology. 1995. Vol. 48. P. 803-838.