



ЛИДЕРСКИХ ПРОГРАММ ОЧЕНЬ МНОГО. В ТОМ ЧИСЛЕ И В IMD — ШВЕЙЦАРСКОМ ИНСТИТУТЕ «ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ» РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА.

ОДИН ИЗ КОМПЛЕКСОВ ЛИДЕРСКИХ ПРОГРАММ В IMD СОЗДАН ПРОФЕССОРОМ ДЖОРДЖЕМ КОЛРАЙЗЕРОМ, СПЕЦИАЛИСТОМ ПО ОСВОБОЖДЕНИЮ ЗАЛОЖНИКОВ С 30-ЛЕТНИМ СТАЖЕМ. ЕГО ПРОГРАММЫ ПРОХОДЯТ НЕ ТОЛЬКО В ШВЕЙЦАРИИ, НО И В США, И В СТРАНАХ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ АЗИИ, ЧТО ВЫЗВАНО ВЫСОКИМ АЖИОТАЖЕМ. И ПРИ ЭТОМ СРЕДИ ВСЕХ ПРОГРАММ ПРОФЕССОРА КОЛРАЙЗЕРА ВЫДЕЛЯЕТСЯ ОДНА, КОТОРАЯ СЧИТАЕТСЯ «ПРОДВИНУТОЙ». ИНАЧЕ ГОВОРЯ, ЭТО — ADVANCED LEADERSHIP PROGRAM.

В ОБЫЧНОЙ ЛИДЕРСКОЙ ПРОГРАММЕ МОЖНО УЧАСТВОВАТЬ СКОЛЬ УГОДНО РАЗ. В «ПРОДВИНУТОЙ» — ТОЛЬКО ОДИН. РЕДКО ОТ КАКОЙ КОМПАНИИ ПРИЕЗЖАЕТ БОЛЬШЕ ОДНОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ. НО ОТ СЕМЕЙНОЙ КОРПОРАЦИИ REDHEAD, КАК И ГОД НАЗАД, В ШВЕЙЦАРИЮ ПРИБЫЛО ПЯТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ. ПО ОЦЕНКЕ ПРЕЗИДЕНТА КОМПАНИИ, ЭТО СОСТАВИЛО ПОЧТИ 20% ОТ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ.

ВЛАДИСЛАВ БУРДА, СЕРГЕЙ БАРАННИК, ВЯЧЕСЛАВ БИЧ, СЕРГЕЙ ФИЛЯНИН И ВАДИМ ОРЛОВ В КОНЦЕ МАЯ ПРИЕХАЛИ В ШВЕЙЦАРСКИЕ АЛЬПЫ, ГДЕ В МАЛЕНЬКОМ ГОРОДКЕ ГЕЛЬШТАТ В ТЕЧЕНИЕ ЧЕТЫРЕХ ДНЕЙ ВМЕСТЕ С ВЫСШИМИ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ДРУГИХ КОМПАНИЙ ИЗ 10-ТИ СТРАН МИРА ПРОШЛИ ИНТЕНСИВНЫЙ КУРС ЛИДЕРСКОЙ ПОДГОТОВКИ У ДЖОРДЖА КОЛРАЙЗЕРА И ЕГО КОМАНДЫ КОУЧЕЙ.



Как и в других лидерских программах профессора Колрайзера, все участники «продвинутой» программы разделились на малые группы — по 5-6 человек.

Каждое утро для участников программы начиналось с медитации и пешей прогулки, на время которой все разбивались на пары и получали задания.

Сергей Филянин: К вашей «прогулке» задается определенная тема: вот вам ситуация, кого-то увольняют, или какая-то проблема в бизнесе, — пойдите, поговорите, кто как бы себя вел в этой ситуации. По возвращению с «прогулки»

вы делитесь впечатлениями. За время «прогулок» ты знакомишься практически с каждым участником группы, с их бизнесами, с их взглядами на решение тех или иных проблем.

Все кейсы на продвинутой лидерской программе руководители RedHead проходили в малых группах, то есть, не пересекаясь друг с другом. Лишь в двух заданиях они смогли испытать себя в командной работе. Первым стало практически спортивное мероприятие, в котором совместно с пятью лидерами RedHead принял участие владелец одной арабской компании. По этой причине участники назвали свою команду «Объединенные Украинские Эмираты».

Задание для каждой малой группы состояло в следующем. Двое участников растягивали скакалку и вращали ее, а четверо остальных должны были синхронно прыгать через нее. 15 минут шла подготовка к упражнению, за которое команда должна была объявить свою ставку в соревнованиях — количество прыжков.

Если при зачетном исполнении заявленное число прыжков было достигнуто или превзойдено, команде засчитывалась победа.

«Объединенные Украинские Эмираты» во время подготовки смогли прыгнуть шесть раз. При этом ставку они решили сделать вдвое большей.

Владислав Бурда: Мы не знали, какую ставку заявили четыре других команды. Я предложил цифру 11, хотя она была в два раза больше того числа прыжков, которые мы максимально проделали на тренировке. Но я подумал о том, что 6 — это совсем мало: остальные явно сделают больше. А 11 я сказал потому, что если кто-то заявит лимит 10, то мы, по крайней мере, если выполним, сделаем на один больше.

Мы спокойно сделали 11 заявленных прыжков, и могли бы, наверное, сделать еще больше. Мы, конечно, были довольны, потому что мы выполнили свой бюджет. Какой результат у других компаний, мы не знали, и просто дожидались объявления результатов.

К нашему удивлению 1-е место заняла команда, которая сделала 16 прыжков. То есть заявила и выполнила свой бюджет, свою ставку. Мы оказались на четвертом — после команд, сделавших 15 и 12 прыжков. И только на 5-м оказалась команда, которая сделала 10 прыжков. То есть все пять команд достигли заявленного результата.

Какие мы уроки из этого вынесли? Первое: когда ставишь свои индивидуальные цели и выполняешь их — ты счастлив. Но как только ты начинаешь задумываться «а как же у других?..» — сразу становишься несчастным. То есть, хорошо, когда ты ставишь свои цели и выполняешь их — не надо смотреть на других, смотри на свои цели.

Второе: не бойся ставить цели выше, чем ты можешь достигнуть на тренировке, потому что в момент наибольшей концентрации лидеры в состоянии выжать из себя больше. То же самое касается продаж. Мы иногда сопротивляемся увеличению на 10%, а на самом деле есть резервы, как можно увеличить продажи вдвое.

И третье: мы были невнимательны к внешней среде и не слушали, какие цифры заявляли другие, хотя они делали это довольно громко. То есть, мы ушли в тренировку, мы полностью сконцентрировались на себе. Но, зная о том, что другие заявили 12, 15, 16, мы могли бы рискнуть и назвать цифру большую, чем наши 11. Вот так мы извлекли довольно много уроков из этого упражнения.



«Объединенные Украинские Эмираты» (слева направо): Вячеслав Бич, Сергей Баранник, Владислав Бурда, Вадим Орлов, Сергей Филянин и Абдулазиз Бен Саиф — участники продвинутой лидерской программы IMD, 2011



Команда RedHead выполнила это задание за рекордные 26 минут при максимальном лимите 37 минут.

С ШИРОКО ЗАКРЫТЫМИ ГЛАЗАМИ

Второй кейс, который лидеры RedHead прошли совместно, был направлен на командное взаимодействие и взаимопонимание в экстренных условиях.

Пятерым участникам завязали глаза, и перед каждым положили некоторое количество фигур разной формы и цвета. Было задано, что в наборе, распределенном на столе между пятерыми людьми, не хватает двух фигурок. Участники с завязанными глазами должны были договориться между собой, каких именно фигурок — по цвету и форме — не достает. Во время задания можно было общаться между собой и задавать вопросы коучу о цвете той или иной фигурки.

Сергей Баранник: Это было упражнение на коммуникацию, как мы понимаем и слышим друг друга. Мы начали с классифицирования этих фигурок у каждого из нас. Мы допустили несколько ошибок: мы не поняли друг друга, потому что, осязая и описывая эти фигурки,

каждый рисует себе какую-то картинку — кто-то может назвать ее «человечком», а кто-то думает, что это буква «П». Поэтому было очень важно четко описать фигуру и услышать мнение твоего коллеги, чтобы сопоставить эти две картинки.

Вячеслав Бич: Каждому выдали по 5-6 фигур. Мы не видели, что это такое, мы могли определять только на ощупь. Каждой фигурки должно было быть 6 штук, при этом каких-то двух не хватало. Каких именно — мы должны были определить в полнейшей темноте. При этом никаких подсказок. Там было три или четыре группы — наша команда справилась первой. Это был великолепный опыт, образец командной работы, командного взаимодействия.

Владислав Бурда: В процессе этого задания выявилось, что поведение, характерное для людей в бизнесе, проявляется и в такой игре. Например, Сережа Филянин повел дело, предложил стратегию отбора фигурок. Слава был очень креативен с точки зрения определения формы. Он придумы-

вал, как называть эти разные фигурки — «ежики», «слоны», «луна» или буква Ж. Вадим постоянно все пытался уточнять, но никто не хотел тратить время на то, чтобы заниматься уточнениями. Под конец, когда Сережа Баранник уже очень точно определился с принципом, он взял дело в свои руки и сказал, кому что делать. То есть, когда у него уже есть знание, информация, у него есть время на имплементацию.

Фактически каждый проявил свои лидерские качества, которые он проявляет и в повседневной жизни. Конечно, в этой игре мы научились и синхронности, научились слушать друг друга. Мы просто увидели себя со стороны, как выглядит наша модель коммуникаций, когда мы делаем что-то вместе.

РЕБЕНОК, РОДИТЕЛЬ, ВЗРОСЛЫЙ

Еще одним кейсом, которые отметили руководители RedHead, стал разбор трех психологических состояний, в которых оказывается любой человек во время коммуникации.

Все три состояния — «ребенок», «родитель» или «взрослый» — уже заложены в нас. Но только в одном из них — в состоянии «взрослого» — мы способны анализировать и отдавать себе отчет в происходящем. «Ребенка» или «Родителя» очень легко вовлечь в «игру», целью которой является манипуляция и давление.

Джордж Колрайзер на ярких практических примерах учит, как выявлять признаки «игры», в которую вас втянули, и занимать единственную эффективную позицию — «Взрослого», — чтобы не допустить поражения ни одной из сторон.

Сергей Баранник: Состояние «Ребенка» и состояние «Родителя» закладываются в нас еще в детстве, и они живут в нас постоянно. Когда мы переключаемся на одно из них, то есть когда с нами начинают «играть», — происходят очень интересные вещи. Как начинается «игра»? Ее с вами кто-то начинает: идет посыл, и если вы его принимаете — вы начинаете играть в эту «игру», и занимаете одну из позиций. Либо вы жертва, либо преследователь, либо спасатель. Что самое интересное — все эти позиции изначально проигрышные.

То есть, для вас «игра» заканчивается так называемым рекитным состоянием — состоянием неудовлетворенности, которое затем может выплеснуться в правонарушение, и вы, например, подвергнетесь административному штрафу или сядете в тюрьму. Все зависит от того, на какой уровень «игры» вы выйдете.

Это, наверное, и был самый интересный кейс, во время которого мы выполняли практические задания: втянуть кого-то в «игру» или отказать от участия в ней. Например, вы приходите к своему руководителю и начинаете требовать у него повышения заработной платы. То есть, вы играете роль преследователя — вы хотите сделать из своего начальника жертву, заложника этой ситуации, требуя высокой заработной платы во что бы то ни стало, хотя, в принципе, не можете на нее претендовать, потому что ваш рабочий статус никак не изменился, и, кроме того, вы не хватаете звезд с неба.

Чтобы не ввязаться в эту игру, нужно иметь четкие аргументы. Не вываливаться из состояния «Взрослого» в состояние «Ребенка» или в состояние «Родителя». Ни в коем случае не поучать.



Продвинутая лидерская программа IMD — это интенсивная практика коммуникаций

Сергей Филянин: Вся лидерская программа, в которой мы участвовали, построена на внедрении в наше сознание понимания тех ситуаций, в которые мы попадаем в моменты опасности, стресса, и из которых мы должны эффективно выходить.

Нас научили четко определять, в какой позиции мы находимся — в роли жертвы, преследователя или защитника. И во время программы были проговорены разные варианты поведения для того, чтобы переводить ситуацию из патовой в ситуацию выигрышную и удобную для дальнейшего разрешения.

Было очень интересно, когда руководители программы на примере диалогов друг с другом демонстрировали, кто как себя ведет в каждой из позиций, и что говорит при этом. Это было очень наглядно. Очевидно, что нужно предпринять,

чтобы сделать ситуацию выигрышной для обеих сторон.

Такую информацию очень тяжело взять просто из книжек — необходимо живое общение. Есть, конечно, какие-то опорные книги, мы их все прочитали перед этим курсом. Но там мы увидели собственными глазами, как это работает на практике, причем с совершенно разными людьми — из Японии, Австралии, Венесуэлы, Бразилии.

Интересным было и то, что в представлении создателей этой программы нет границы между личным и рабочим. И понимание механизмов действия и разрешения конфликтных ситуаций одинаково применимо как в профессиональной, так и в личной жизни. Наши практические занятия постоянно переходили с ситуаций в бизнесе на личную жизнь, и наоборот. Все было очень откровенно и интересно.

«I AM OK, YOU ARE OK»

Сергей Филянин: Когда ты проходишь этот курс, у тебя все в голове расставляется по правильным полочкам. То, что было раньше просто реакцией, рефлексом, переходит в разряд осознваемых действий. Теперь ты понимаешь, в какой ситуации и в какой позиции ты находишься, и какие вопросы нужно задавать собеседнику, чтобы повернуть ситуацию в нужное русло. Нам дали методологию и терминологию — все, кто прошел эту программу, могли теперь поговорить о своих проблемах на одном языке.

Вадим Орлов: Мы говорили о том, как важно помнить, что каждый из нас является гением в своем деле. Самое главное — быть достаточно смелым, чтобы это дело найти.

Мы обсуждали необходимость оказания знаков внимания (strokes) другим людям. Особенно это важно для детей: они начинают плохо себя вести, когда хотят получить хотя бы какие-то знаки внимания, даже если эти знаки отрицательные.

Очень важная концепция «I am OK, you are OK». Только при этой жизненной позиции мы сможем провести адекватный разговор на равных. При любом разговоре между людьми важно уважать друг друга и исходить из того, что у нас обоих все в порядке. Соответственно, все остальные комбинации проигрышные. «I am not ok, you are ok» — подавленность перед собеседником. «I am ok, you are not ok» — гордыня, позиционирование себя морально выше собеседника. «I am not ok, you are not ok» — все плохо, депрессия.

Из своей практики могу подтвердить, что работают концепции bonding — создавать связи

с интересующими вас людьми, и put the fish on the table — заявлять о скрытых проблемах открыто и решать их.

Необходимо найти и иметь как можно больше надежных людей в вашем окружении. Такой человек — это ваша «зона безопасности», Secure Base. Его/ее роль — выслушать, понять, дать совет, а главное — дать толчок и уверенность в том, что вы можете продолжать добиваться своего и достигнете успеха. Не менее важно и самому быть Secure Base для других людей.

Важно осознавать, когда мы являемся заложниками, и освобождать себя. Один из выходов — прекратить дисконтировать (или снимать со счетов самого себя). Люди часто думают, что не могут достичь того, чего им бы, в идеале, хотелось, потому что они слишком неопытны, еще не достигли «правильного» возраста, или уже прошли «правильный» возраст, или думают, что они хуже других, — все это называется Discounting. Такое поведение нужно замечать и прекращать — нет оправданий, есть только возможности. Лидеры верят в то, что смогут, именно поэтому они могут.

После возвращения я провел двухчасовой тренинг для руководителей отделов департамента SCM, объясняя основные принципы программы. Если каждый из нас начнет их применять, я уверен, что внутренняя культура компании повысится в разы.

А на пути домой я написал стихи, посвященные основным концепциям, которые мы изучили на протяжении продвинутой лидерской программы (AHPL 2011).

Необходимо найти и иметь как можно больше надежных людей в вашем окружении. Такой человек - это ваша «зона безопасности», Secure Base.

Don't be a hostage
Be free in your choice
Speak with confidence
Let's hear your voice

You are a genius
You can amaze
Take some risk and
Find your secure base

Be open
Give people some strokes
They will love you
That's not a joke

Make your bonding
And be adult
Stop playing games
Get YOUR result

Be a leader
Don't discount yourself
Help other people
And help yourself

I am OK and you are OK
Put the fish on the table
In an open way
I know that together we will prevail
We are free — we are not in jail

World of leadership
Is waiting for you
I am coming to it
And how about you?



Участники advanced leadership program (IMD),
Швейцария, май 2011

РЫБА НА СТОЛЕ

Вячеслав Бич: «Выложить рыбу на стол» — это великолепная техника. Она применима в любых взаимоотношениях — рабочих, домашних, в бизнесе — любых. Мы не любим говорить неприятные вещи, это как бы естественное желание каждого человека. Любое обсуждение проблемы всегда неприятно. Но существует правильный подход к обсуждению этой проблемы. Это надо делать правильно, размеренно, понимая цели, которые ты преследуешь, последовательно выводя шаг за шагом те проблемы, которые надо обсуждать.

Сергей Баранник: «Рыба под столом» — это проблема, которую вы замалчиваете, о которой вы не хотите говорить. У вас есть кон-

кретный менеджер, коллега, с кем эту проблему можно было бы решить, но вы эту проблему почему-то не открываете, и чем дольше вы не выясняете эту проблему, тем она становится больше. И со временем эта «рыба под столом» начинает портиться, и от нее начинает идти запах.

Что нужно сделать? Нужно «положить рыбу на стол» — нужно инициировать встречу, диалог, и выяснить эту проблему. Людям очень часто не хватает информации, не хватает понимания друг друга. Люди смотрят на проблемы по-разному, и в ходе такой беседы как раз эти проблемы и вскрываются.



В завершение программы руководители RedHead создали лидерский совет, призванный собираться раз в три месяца и обсуждать проблемы, которые являются сложными для организации и обычно замалчиваются.

Сергей Баранник: Накануне нашего отъезда из Гельштата мы провели между собой, между лидерами RedHead Family Corporation, встречу, на которой было положено очень много «рыб» на стол. Мы проговорили около четырех часов, и я считаю, что наше обсуждение, как следствие той программы, которую мы проходили, дало толчок тому, чем мы сейчас и будем зани-

маться — позитивными изменениями во всей компании. Я вижу, что между нами укрепилось взаимное уважение и доверие, и мы стали, наверное, больше доверять друг другу. Я вижу в этом очень позитивные моменты. Основной призыв нашей лидерской программы — это быть лидерами и растить лидеров в своих подразделениях, и в целом в корпорации. ■