прорыв возможен!

лидерство в новых экономических условиях

Возрастание скорости технологического развития и информационного обмена, ориентация на инновационные процессы предъявляют повышенные требования к человеческому капиталу, к лидерам, которые ведут за собой коллективы. Краткий анализ развития экономических систем показывает, что различные экономические условия делают востребованными лидеров, обладающих необходимыми именно в этих условиях личностными и профессиональными качествами.

Страхова О.А.
д-р экон. наук, профессор
office@hes.spb.ru

Виноградова С.А.
консультант

Высшая экономическая школа при Санкт-Петербургском государственном университете экономики и финансов

Голант З.М.
заместитель председателя Комитета по здравоохранению Правительства Санкт-Петербурга

Во времена производства массовой стандартизированной продукции от руководителей требовались умения регламентировать и жестко контролировать производственный процесс и действия сотрудников. В дальнейшем, с ростом технологий и разнообразия товаров и услуг, повысились требования к креативности, умению делегировать ответственность и создавать работоспособные проектные команды.

В последние десятилетия рыночная ситуация характеризуется особенно острой конкуренцией и затоваренностью рынка. В таких условиях выигрывают те компании, которые успевали наилучшим образом отслеживать малейшие тенденции изменения спроса и удовлетворять индивидуальные желания заказчиков. От лидеров этой эпохи требовалось особая внимательность к потребностям людей, умение предвидеть грядущие изменения и быстро реагировать на «слабые сигналы» – гибко перераспределять ресурсы, работать с опережением, быть максимально

креативными и, что немаловажно, обучать этому сотрудников [1].

Заметим, что такой бурный рост экономики происходил в условиях определенного «изобилия» ресурсов, в частности, денежной массы.

Чем же отличается нынешнее состояние мирового рынка и какие требования к компаниям и их лидерам выходят на первый план в связи с установлением новых экономических реалий?

Не вдаваясь в подробный анализ, отметим только некоторые моменты – произошел очевидный разрыв между реально снизившимися материальными возможностями производителей и сохранившимися в силу инерционности психологическими запросами потребителей. Клиенты хотят, чтобы их обслуживали так же быстро, качественно и индивидуально, как и раньше, а условия финансирования производителей товаров и услуг изменились кардинально. С точки зрения выживания такая ситуация смещает фокус внимания компаний в двух направлениях. С одной стороны, внутри организации особую важность приобретает эффективность работы, отлаженность бизнес-процессов (существенна и результативность, и максимальная экономичность: снижение затрат, повышения отдачи от вложений). С другой стороны, сама по себе эффективность не спасет, если выстроены долгосрочные отношения с клиентами, потребителями товаров и услуг компании.

От лидеров в такой ситуации требуется особое сочетание способностей общего системного видения организации и одновременно внимания к мельчайшим деталям, целенаправленного процессного мышления и высокой степени эмоционального интеллекта, внимания в отношении как потребностей клиентов, так и собственных сотрудников.

Каким же образом можно повысить вышеуказанные способности лидеров и менеджеров и тем самым увеличить интеллектуальный и человеческий капитал компании, который согласно Томасу А.Стюарту [2] определяется как «способности индивидуумов, необходимые для того, чтобы предлагать клиентам решения»?

Ключевые слова:
лидерство,
креативность,
стратегическое мышление,
человеческий капитал,
системное виденье,
подход целевого конструирования,
мышление прорыва

Среди всего спектра теорий и методов повышения креативности [3] с практической точки зрения в бизнесе представляет интерес технология выработки эффективных решений, получившая название «Подход целевого конструирования» и более известная как «Мышление прорыва» [4].

«Мышление прорыва» как креативная технология формировалось более 30 лет путем интенсивного изучения приемов работы людей, хорошо проявивших себя в решении различных проблем и задач, показавших высокую продуктивность в самых разнообразных проектах в различных областях деятельности. Основной вывод, к которому привели эти исследования – ключ к эффективному решению задачи лежит в определенном подходе к проблеме, в котором фокус внимания изначально сосредотачивается на «пространстве решения», а не на «пространстве проблемы». Тем самым творческая энергия сразу направляется на поиск будущих эффективных путей достижения целей, не тормозясь излишним погружением в анализ прошлых негативных влияний.

Сам по себе процесс «Мышления прорыва» по существу заключается в выделении ключевых целей и ценностных факторов создаваемого решения, в определении как можно более широкого уровня задач, и в продуманном выборе из множества альтернатив реально осуществимого конечного решения. Затем, отталкиваясь от целевых приоритетов, ведется выработка конструктивных изменений в создавшейся ситуации и осуществляется продвижение в направлении поставленных задач.

Такой подход к созданию нестандартных решений помогает избежать основных ошибок, встречающихся при решении различных проблем:

- применения неверных априорных предпосылок;
- неверного выбора методов контроля за нахождением решения;
- ошибочного принятия неверного или неполного решения;

клиенты хотят, чтобы их обслуживали так же быстро, качественно и индивидуально, как и раньше, а условия финансирования производителей товаров и услуг изменились кардинально

прорыв возможностей

● ошибочного отказа от правильного и эффективного решения и т.п.

Для лучшего осознания пользы данной технологии следует уточнить, что понимается под термином «Прорыв». Этот термин можно отнести к трем разным эффектам мыслительной работы – во-первых, наиболее общеупотребительное – появление блестящей творческой идеи, озарения и особенно полного проникновения в суть вопроса. Во-вторых, к разряду прорывов можно отнести создание решения, которое приносит существенно лучшие результаты, чем уже имеющееся. И наконец, эффективность воплощения самой блестящей идеи также может быть разной, и здесь тоже есть место для «сильного решения», качественно нового уровня реализации замысла.

«Мышление прорыва» как креативная технология формировалось более 30 лет путем интенсивного изучения приемов работы людей, хорошо проявивших себя в решении различных проблем и задач

Процесс «Мышления прорыва» включает себя от 3 до 24 этапов, в зависимости от природы проблемы, от наличия времени и от уровня профессионализма, который вкладывается в этот процесс. В любом случае, эта технология обеспечивает последовательно проработанный маршрут движения для эффективного решения проблем и нахождения продуктивных решений. Подчеркнем, что особую силу этому методу придает то, что на каждом из основных этапов – формулирование цели, поиск оптимального пути ее достижения, выбор способа реализации – проводится своего рода «мозговой штурм» по поиску максимального количества вариантов, и затем уже предложенные варианты обсуждаются, комбинируются, проверяются на наилучшее соответствие выбранным приоритетам и только после этого вырабатывается согласованный план действий.

Представляя собой целостный подход к выработке эффективных решений, «Мышление прорыва» базируется на семи основных принципах.

Принцип уникальности отметает любое копирование готовых решений и предполагает, что в постановке задачи в каждом конкретном случае всегда существуют нюансы, которые следует внимательно рассмотреть,

если первоначально знать о проблеме слишком много – это может не позволить увидеть некоторые превосходные альтернативные решения

даже если существуют типовые решения для подобных ситуаций. Например, в фармацевтической компании потребовалось усовершенствовать систему мотивации персонала различных подразделений. И оказалось, что те способы, которые хорошо срабатывали в столичных офисах, в условиях сформированного спроса, показали свою недостаточность в региональных подразделениях. Применение метода «Мышление прорыва» позволило быстро выявить уникальные потребности компании в каждом регионе и подобрать способы, стимулирующие у сотрудников применение навыков и умений, подходящих для продвижения на рынке каждого региона.

Другой пример, связанный больше с человеческим фактором – на одном заводе в одинаковых условиях несколько бригад производили одинаковую продукцию. Производительность удалось поднять, когда каждая бригада смогла сформировать для себя специфическую систему штрафов и поощрений.

Принципы целенаправленности и опоры на последующее развитие сосредотачивают внимание как на ближних, так и на глобальных целях с учетом их развития в будущем, и тем самым помогают отстраниться от несущественных аспектов и двигаться в направлении решений, осуществимых в настоящем, но способных трансформироваться в дальнейшем.

Принцип системности позволяет учесть, частью каких более крупных систем является предмет разработки, какие элементы и взаимосвязи между ними являются ключевыми и – что важно – какие процессы приведут эти элементы в движение, дающее желаемый результат.

Принцип ограниченности сбора информации, возможно, наиболее непривычен – утверждается, что для новаторского решения проблемы следует не столько погружаться в анализ причин, ее породивших, сколько сосредотачиваться на осмыслении потребностей и деталей желаемого решения. Если

прорыв возможен!

первоначально знать о проблеме слишком много, это может не позволить увидеть некоторые превосходные альтернативные решения.

Принцип участия исполнителей состоит в следующем: причастным к преобразованиям или заинтересованным в них людям следует предоставлять постоянную возможность участвовать в разработке или преобразовании систем и решении проблем, а также в предотвращении причин их возникновения. Из практики известно, что существенная часть решений, «спущенных сверху», принимается «в штыки» непосредственными исполнителями. Зачастую для этого есть объективные причины – не все детали процесса могут быть учтены при взгляде «сверху».

Существуют и субъективные причины – сопротивление изменениям в привычном образе действий, опасения за собственную востребованность, упоминавшаяся выше «погруженность» в текущие проблемы, отдаленность от потребителя конечных услуг и т.п. Включение исполнителей в той или иной форме в процесс выработки решения позволяет не только учесть необходимые детали технологических и бизнес-процессов, но и параллельно ввести людей в курс планируемых изменений и повысить их самоуважение и готовность реализовывать новые решения.

И, наконец, еще одним важным принципом является стремление к постоянному отслеживанию состояния и своевременному усовершенствованию выработанного решения. В современных быстроменяющихся условиях любое креативное и новаторское решение должно регулярно проходить проверку на целесообразность и эффективность с учетом текущих изменений внешней и внутренней ситуации.

Поэтому в зависимости от задачи в процессе планирования преобразований определяются «контрольные точки» для мониторинга текущей эффективности и внесения необходимых корректировок, в противном случае рутинная работа может поглотить все время

причастным к преобразованиям или заинтересованным в них людям следует предоставлять постоянную возможность участвовать в разработке или преобразовании систем и решении проблем

исполнителей, оставив «за бортом» возможные и необходимые творческие усовершенствования.

Отметим, что сами по себе отдельные компоненты «мышления прорыва» не новы. В технических науках применяются близкие по смыслу теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), в бизнес-консалтинге подробно описан метод действенного видения Дж. Кендалла, основанный на теории ограничений Э. Голдратта [5], где ищется «прорывное» решение для основного ограничения производительности компании.

К новому в описываемой технологии относится соединение отдельных компонентов в целостный, расписанный по времени сценарий, который фокусируется и опирается на «последующие решения», на цели, которые стоят «за» ближайшими целями и задают направление развития имеющейся системы. Подобное сосредоточение позволяет концентрироваться на наиболее важных моментах решений проблем и на том, как именно их можно достичь с наибольшей эффективностью.

Можно ли научить и научиться мыслить столь продуктивно? По наблюдениям специалистов, примерно 5-8% людей обладают способностями к такому мышлению от рождения, а большинство людей (85-90%) могут быть обучены эффективно решать проблемы в соответствии с технологией «мышления прорыва». Для этого нужно освоить несколько принципов и запомнить последовательность шагов, но главное – уловить суть подхода – фокус на решении, максимальную вариативность в поиске средств и выбор программы для реализации с учетом долгосрочной перспективы.

Согласно наблюдениям экспертов, применение отдельных элементов подобного подхода в обучающей программе «Тренинг-менеджмент» привело к повышению качественного уровня как самой образовательной программы, так и аттестационных работ выпускников.

прорыв возможен!

Отметим также, что опыт применения «мышления прорыва» как технологии выработки решений в конкретных компаниях и командах сам по себе стал обучающим моментом с точки зрения как стиля мышления, повышения креативности, так и сдвига участников процесса в сторону эмоциональной компетентности, учета потребностей друг друга и потребителей конечной продукции, выработки win-win[1] решений.

Таким образом, если во времена изобилия «мышление прорыва» было средством выигрыша в конкурентной гонке, то сегодня эта технология приобретает повышенную значимость как средство выживания организации и адаптации к новым экономическим условиям.

5-8% людей обладают способностями к продуктивному мышлению от рождения, а большинство людей (85-90%) могут быть обучены эффективно решать проблемы в соответствии с технологией «Мышления прорыва»

Литература

1. Страхова О.А., Виноградова С.А. Лидерство нового века: состояние готовности // «Управление персоналом». – 2004. – 19 (105). – С. 58-62

2. Стюарт Томас А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Пер.с англ. В.Ноздриной. – М. : Поколение, 2007. – С. 121.

3. Звонников В.И., Челышкова М.Б. Цыплят по осени считают // Креативная экономика. – 2009. – 2. – С. 51-57.

4. Надлер Дж., Хибино Ш. Мышление прорыва / Пер. с англ. С.И. Ананина. – Мн. : «Попурри», 1999. – 496 с.

5. Кендалл Дж.И. Действенное видение: Как обратить текущий объем продаж в чистую прибыль / Пер. с англ. О.А.Бах. – Мн. : Гревцов Паблишер, 2006. – 224 с.

КЭ

[1] Win-win – это когда все участники нашли способ сделать так, чтобы все оказались в прибыли (выигрыше).