

Тема: «Базовые инструменты лидера»

Чтобы получать хорошие результаты в любой деятельности, надо не только «просчитывать» свои собственные действия, но и хорошо понимать, что происходит вокруг. А это означает, что необходимо уметь анализировать все то, что называют «внешней средой».

«Поведение» внешней среды удобно изучать, если адекватно оценивать воздействие на организацию, как минимум, четырех типов факторов:

- социальных (С);
- технологических (Т);
- экономических (Э);
- политических (П).

Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения – СТЭП.

Изучение социальной компоненты окружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на деятельность организации таких социальных явлений и процессов, как:

- отношение людей к работе и качеству жизни;
- демографическая структура общества;
- уровень образования населения;
- социальная мобильность;
- существующие в обществе обычаи, нормы, верования, ценности;
- влияние окружающей среды на трудовые обычаи.

Перечислим, некоторые социальные факторы, которые влияют на развитие деятельности организаций в России и формируют определенное отношение к ним:

- попытки возвращения к христианской православной морали, которая, по мнению сторонников такой позиции, должна заложить основы нравственности;
- традиционное пренебрежительное отношение к юридическим нормам и со стороны предпринимателей, и со стороны чиновников;
- высокие амбиции и беспомощность в попытках наладить конструктивные отношения с западными политиками и партнерами.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новых товаров, оказания новых услуг или усовершенствования уже выпускаемых товаров.

Вот некоторые примеры технологических факторов, которые влияют на деятельность организаций:

- развитие Интернет-технологий и мобильной связи;
- использование альтернативных источников энергии (солнечной, ветряной и т.п.);
- применение упаковочных материалов, которые позволяют дольше сохранять свежесть продуктов.
- Знание экономики позволяет понять то, как формируются и распределяются ограниченные ресурсы в стране. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для любой серьезной организации.

Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей:

- темпов инфляции;
- уровня безработицы;
- производительности труда;
- норм налогообложения;
- платежного баланса т.п.

Вот некоторые события, произошедшие в России и в мире и имеющие отношение к экономической сфере:

- подъем производства в некоторых отраслях российской промышленности в результате «обвала» рубля в 1998 году;
- ухудшение инвестиционного климата России в результате избирательных и, следовательно, необоснованных репрессий против некоторых компаний;
- высокие цены на нефть, и в связи с этим большое количество в стране «нефтедолларов»;
- появление большого количества банков, предоставляющих кредиты частным лицам, и высокий спрос на эти услуги;
- снижение налогового бремени для организаций и установление единой ставки подоходного налога для физических лиц (13%);
- экономические санкции, наложенные Евросоюзом.

Политические факторы должны изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти.

Конечно, кто-то может возразить, уверяя, что действия российского правительства, в отличие от «цивилизованных» стран, невозможно рационально объяснить и, соответственно, предвидеть. Что-то в этом есть, однако не стоит преувеличивать предсказуемость других правительств, кое-что зависит и от «предсказателя».

К политическим факторам относятся, например:

- решения правительства, которые выражаются в разработке и изменении законов, распределении бюджетных средств;
- образование новых политических партий;
- изменение состава правительства;
- отношение населения к политике правительства;
- и другие подобные вопросы.

Рассмотрим преимущества, который дает анализ СТЭП-фактор:

- когда лидер организации и его ближайшее окружение работают со СТЭП-факторами, они начинают думать о внешнем окружении, анализировать его, а не только говорить о нем;
- в организации вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения;
- при переходе от одного фактора к другому выстраивается целостная картина внешнего окружения, а не отдельные размытые представления об окружении, появляется «видение» внешнего окружения;
- воспитывается культура учета факторов внешнего окружения при решении внутренних проблем организации;
- вырабатывается устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться только внутренними проблемами.

Алгоритм построения дерева целей предусматривает:

1. Постановка цели. Вначале цель формулируется в виде нескольких предложений, которые отвечают на вопрос «Что?». Что мы увидим, когда цель будет достигнута: что собой будет представлять организация, что будут люди думать об этой организации и т.п. Здесь уместны такие логически оправданные приемы, как:

- основные определения – это разъяснения слов или предложений путем непосредственного указания на предметы или ситуации, которые видятся в виде цели. Например, «Помнишь офис у наших партнеров в Германии, в котором мы были летом, хочу, чтобы через два года мы имели такой же».

- Описание цели. С помощью этого приема производится определение существенных характеристик, которые будет иметь организация по достижении целей. Например, «Важно, чтобы на обучение ключевых сотрудников организации каждый год выделялись деньги при любых финансовых обстоятельствах».

- Здесь уместны такие приемы, как указание на отличительные характеристики и сравнения. На начальном этапе работы с использованием этого приема не нужно строго делить называемые характеристики на существенные и несущественные. Важнее как можно богаче описать образ цели.

2. Определение цели.

3. Декомпозицию цели. Стратегическая цель – это цель, которая отнесена по времени в достаточно отдаленное будущее и, как правило, существенно отличается от того, что мы имеем в настоящее время.

4. **Формулирование ограничений.** Это такие характеристики цели, которые с точки зрения разработчиков целей не должны иметь место ни при каких обстоятельствах.

5. **Анализ вариантов.** Когда первый набросок дерева целей приобрел более или менее законченный вид, необходимо проделать анализ вариантов достижения той или иной подцели.

6. Когда после нескольких интеграций через все пять шагов получено хорошо продуманное дерево целей, довольно легко сформулировать задачи для конкретных отделений, подразделений и сотрудников организации.

Рассмотрим правила и соглашения, позволяющие эффективно применять SWOT-анализ:

- Не нужно сдерживать свое воображение и воображение доверенных лиц, участвующих в работе, связанной с генерацией слабых и сильных сторон, возможностей и угроз. Обратите на нее особое внимание. Возможно, это «точка» вхождения в прорывную идею.
- Если во время работы одна и та же характеристика попала одновременно и в список сильных сторон и в список слабых
- Если этот метод применяется в командной работе то используются другие способы ранжирования возможностей и угроз.
- Использование инструментов, в основе которых лежит рациональность, нередко ведет к тому, что сознание лидеров меняется.

Приведем краткое описание правил метода «мозгового штурма»:

- профессионализм в любой области, как правило, имеет один существенный изъян. Чем профессиональнее человек в какой-либо области, тем крепче его мышление сковывает обязательства, которые не позволяют ему вырваться из привычной картины профессионального мира, в котором он живет.
- главное преимущество групповой работы по сравнению с индивидуальной состоит в том, что она позволяет получать за счет достижения и использования так называемого синергетического эффекта, при котором результаты работы группы превышают простую сумму результатов ее отдельных членов.
- Последовательное соблюдение правил проведения мозгового штурма позволяет достигнуть хороших результатов. Участники взаимодействия входят в своеобразный психологический резонанс друг с другом, они чувствуют себя комфортно и уверенно, их активность повышается, и происходит качественный скачок в результативности. Синергетический эффект достигается за счет особого группового биополя.

Рассмотрим правила и этапы проведения мозгового штурма:

- Председательствующий должен просмотреть правила 1-10 вместе с командой до того, как начинать «мозговой штурм», и, приняв взаимные обязательства, строго их выполнять.
- Тотальный запрет на любую, даже косвенную (скрытую) критику идей, тем более участников работы. Например, восклицание «Эта идея уже была...» является критикой.
- Не надо обосновывать идеи.
- Нельзя требовать обосновать идею.
- В каждый данный момент говорит только один человек.
- Могут задаваться только вопросы на понимание. В начале работы, пока все еще не «разогрелись», лучше этого не делать.
- Не разрешены никакие дискуссии.
- Идеи должны быть короткими и простыми.
- Если идеи записываются вручную, они записываются полностью и без редактирования.
- Шутливые идеи являются признаком хорошей работы.

Когда генерация идей закончена, участники работы могут заняться интерпретацией и пониманием тех идей, которые явились в группе. Как правило, это лучше делать в свободной форме.