

**Все сложнее и  
сложнее:  
лидерство  
СЛОЖНОСТИ И ЯЗЫК  
СЛОЖНОСТИ**

Управленческое  
мышление  
Лекция 2  
Татьяна Солтицкая

# В 1 лекции было

1. Мир (и бизнес) усложняется  
Вместо теории систем – теория хаоса как основа для стратегии
2. Как помыслить сложный мир
  - a) Патологический контекст побеждает логическое мышление
  - b) Мало одной логичности, нужно и мышление более сложное – пост-логичное, пост-формальное: вероятностное, контекстное, рефлексивное
  - c) Переход к пост-формальному уму - Не помыслив самих себя, не справимся с миром ;-)



# «Менеджмент умер. Маркетинг умер. Стратегия умерла»

- Руководитель рекламного агентства Saatchi & Saatchi Кевин Робертс лекцию «Креативное лидерство» в России в 2012
- Сказал о мире VUCA



# Из идей лекции

- Для того, чтобы победить в VUCA-мире, не стоит фокусироваться на новом. Новое – уже старое. Сегодня важно **не новое, а настоящее, актуальное.**
- Мы перешли от экономики внимания к экономике участия.
- Иметь много мелких идей. Не нужно терять время на поиски большой идеи, если у вас ее нет.



**V**olatile

**U**ncertain

**C**omplex

**A**mbiguous

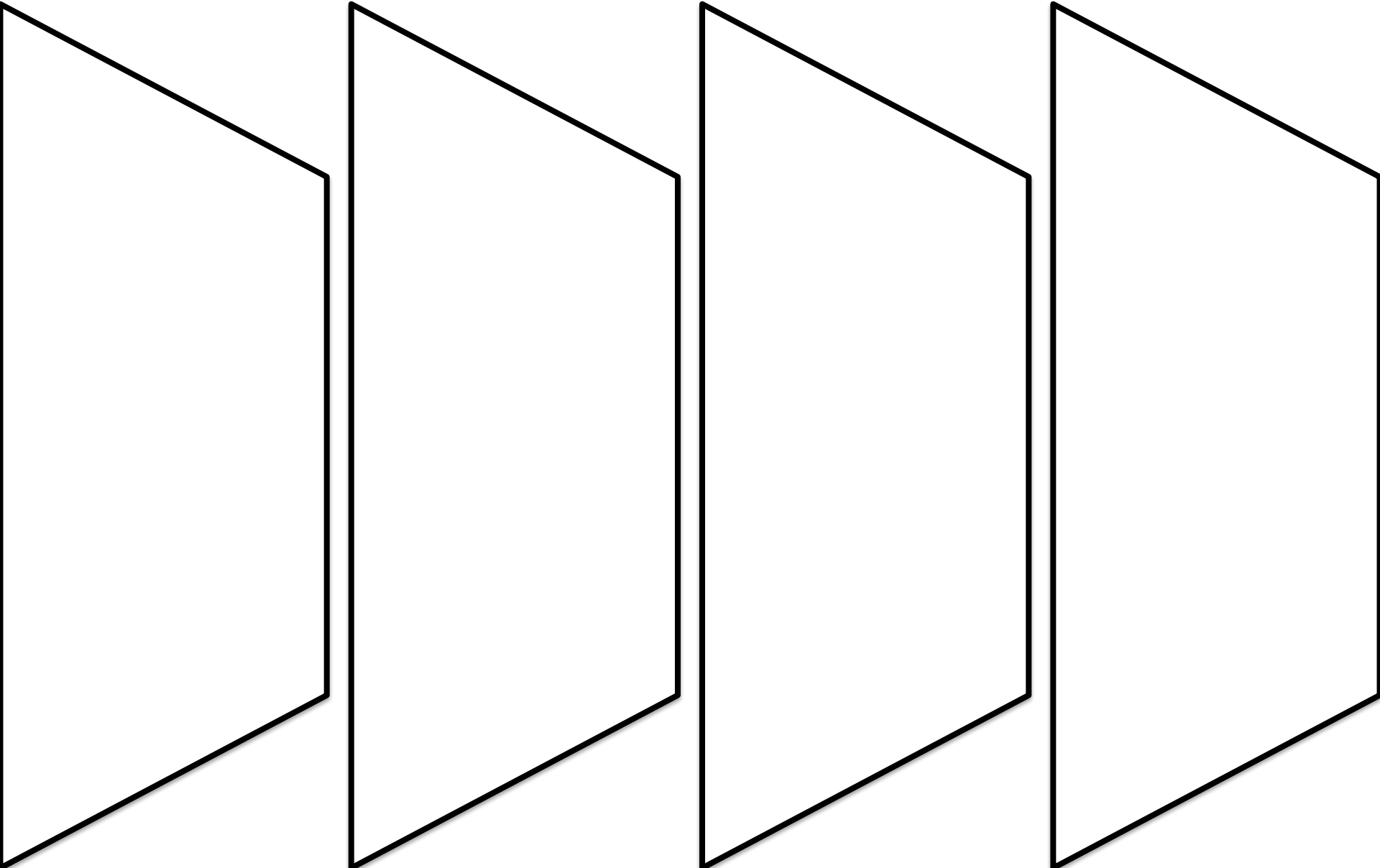
"the new  
normal"



business leaders face a similar,  
challenging, **dynamic** landscape



# 4 типа среды для управленческих задач

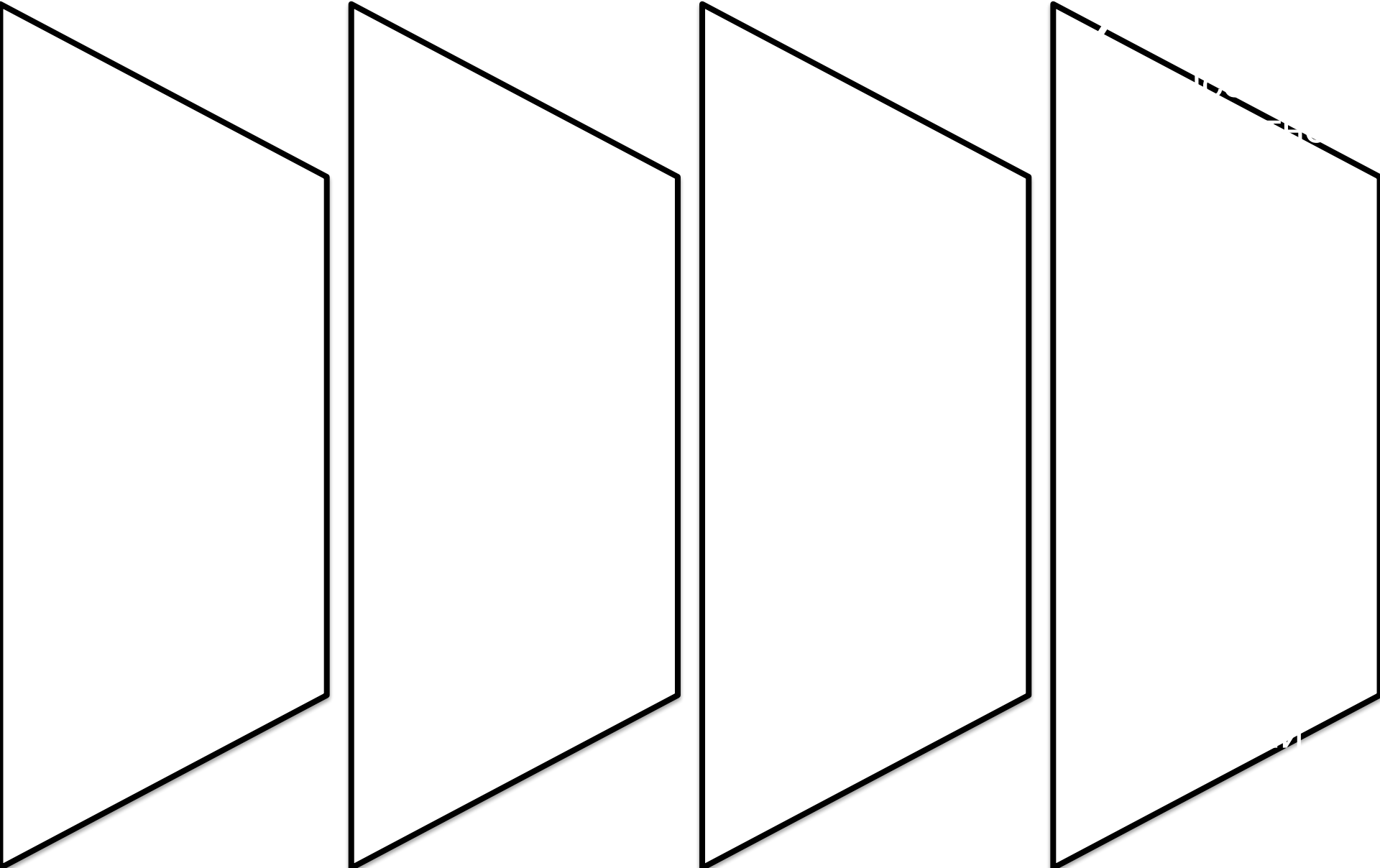


# Различия сложности и усложненности

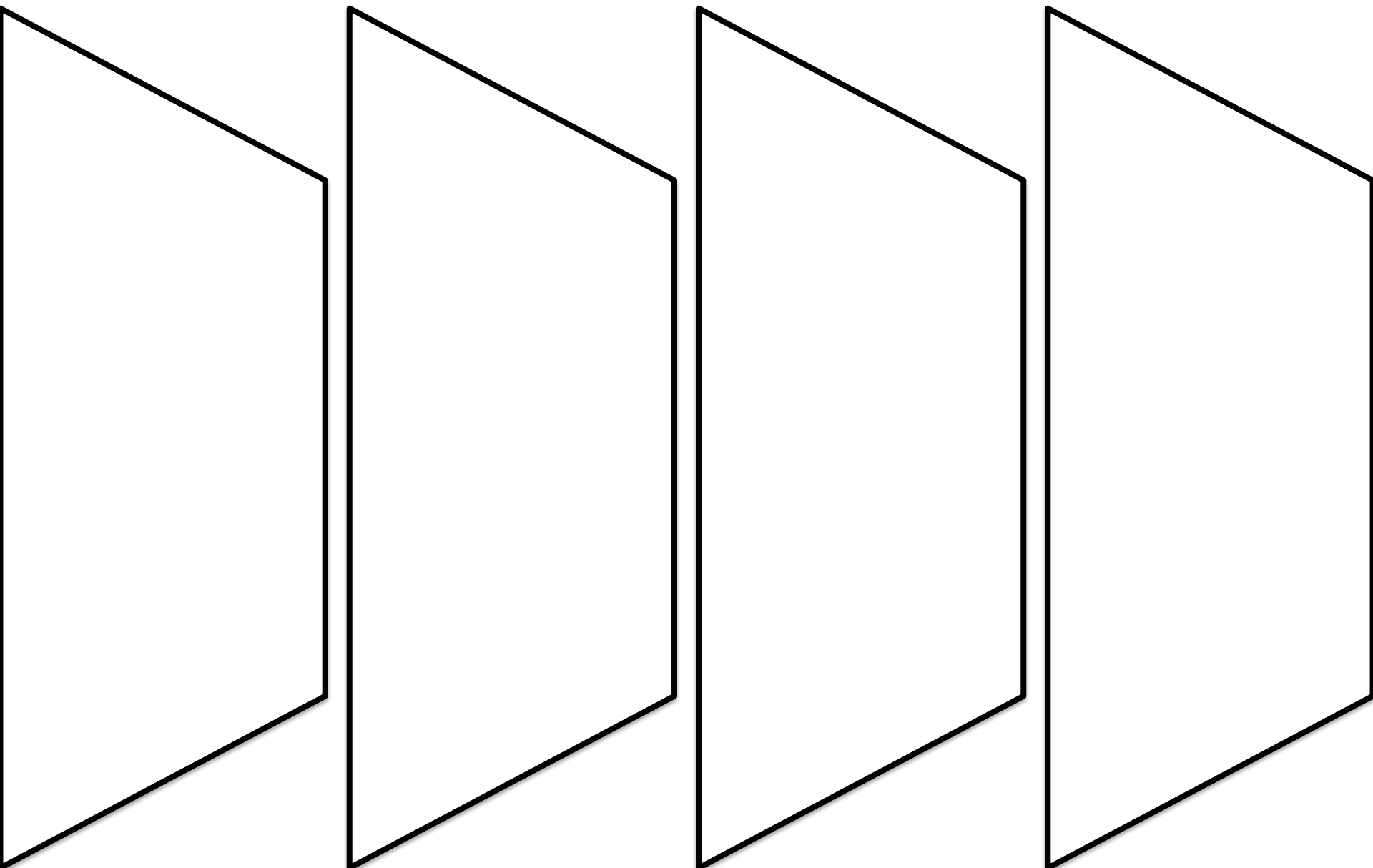
- Система **усложнена**, если каждый из отдельных ее компонентов или участников (даже если их очень много) может быть описан. Например, компьютеры или реактивные аэробусы — усложненные системы.
- Система **сложна**, если ее взаимосвязи не могут быть в полной мере объяснены только анализом составляющих. Причина в том, что составляющие изменяются и находятся в динамике. Мозг — это сложная система.



# 4 типа среды для управленческих задач



# 4 типа управленческого поведения



Основная проблема – когда люди живут и работают в сложно-хаотичной или хаотичной среде - это



# Не каждый справится со своим умом в состоянии VUCA

Модернистский ответ:

- Упростить и прояснить требования к человеку в ситуации хаоса

Пост-модернистский ответ:

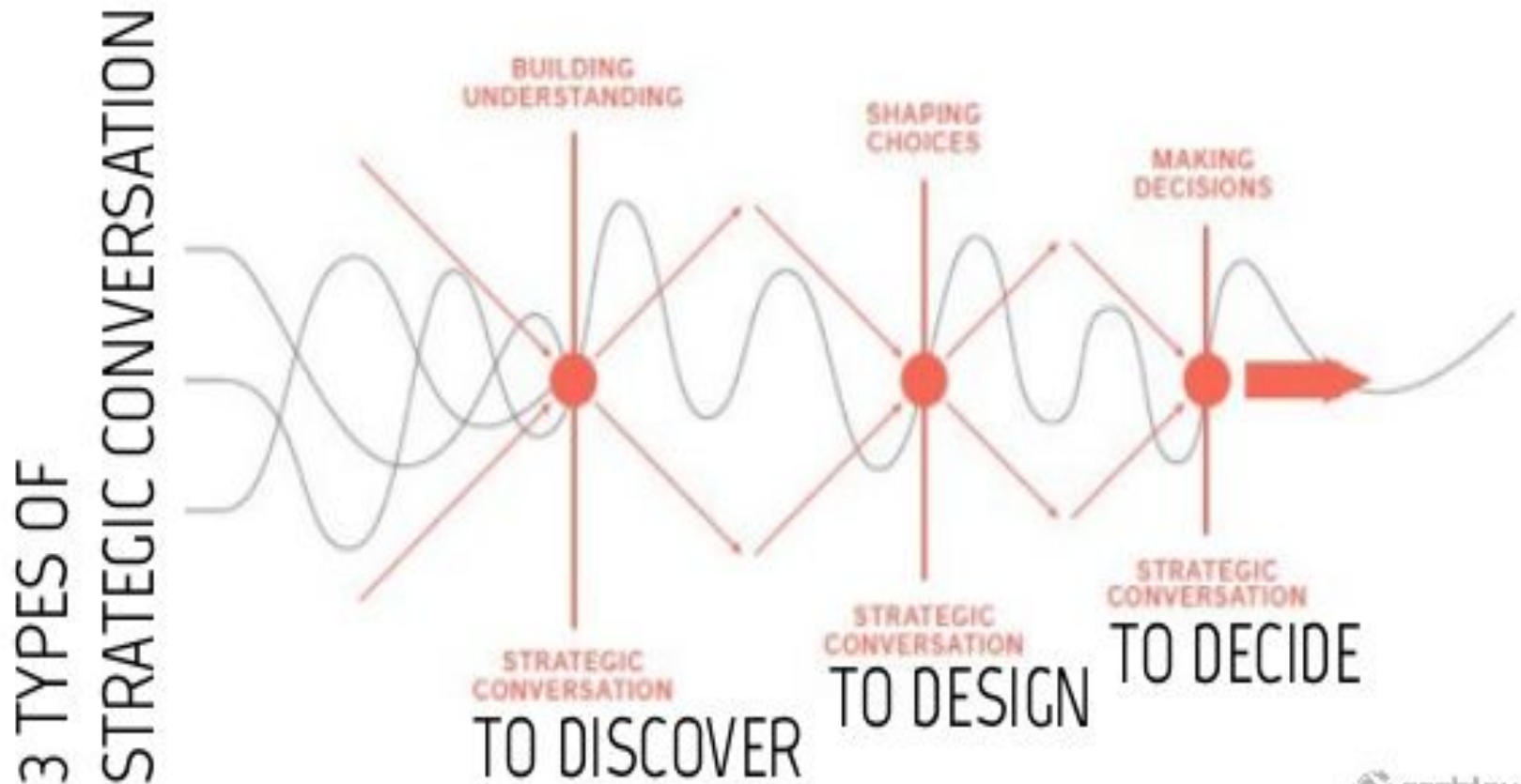
- Развивать ум, чтоб справлялся
- Развивать человека в в целом - на уровне практик, а не готовых решений (их нет для сложности и хаоса)

# США тренинг для лидеров: проясним все, что можем



# Пример

Remember the last meeting you were at where you found you faced an adaptive challenge....did you have a clear PURPOSE; what was it?





# Where did **VUCA** come from?

[US army war college, leadership primer 3rd edition](#)

Colonel Stephen J  
Gerras, PhD, Professor of  
behavioural sciences



to deal with a **changing** battlescape...



# U.S. Army's Jedi Warrior Training Program ( aka "Ultimate Warrior Training Program" )

- Экспериментальная тренинговая Mind-Body-Spirit development программа для развития людей и команд
- Базируется на интегральном подходе



# Новое Я

- Старые тренинговые программы - фокусировались на ограниченных аспектах человеческого потенциала - «a limited soldier», вынужденного встречаться с «unlimited dangers»
- «Есть важная связь между глубинными изменениями на персональном уровне и глубокими преобразованиями организационного уровня. ... сейчас требуется развивать новую парадигму, новое Я, которое будет более эффективно справляться с миром VUCA» (Robert Quinn «Deep Change»)
- Новая программа — интегрирующий подход

# Некоторые из практик программы джедаев-троянов

- Перевод данных в информацию (data into information)
- «Ранняя коммуникация» (communicate early)
- Трансспектива
- Деконцентрация внимания
- 4 перспективы видения «здесь и сейчас»
- Решения «для сейчас» (не искать долгоиграющих решений)

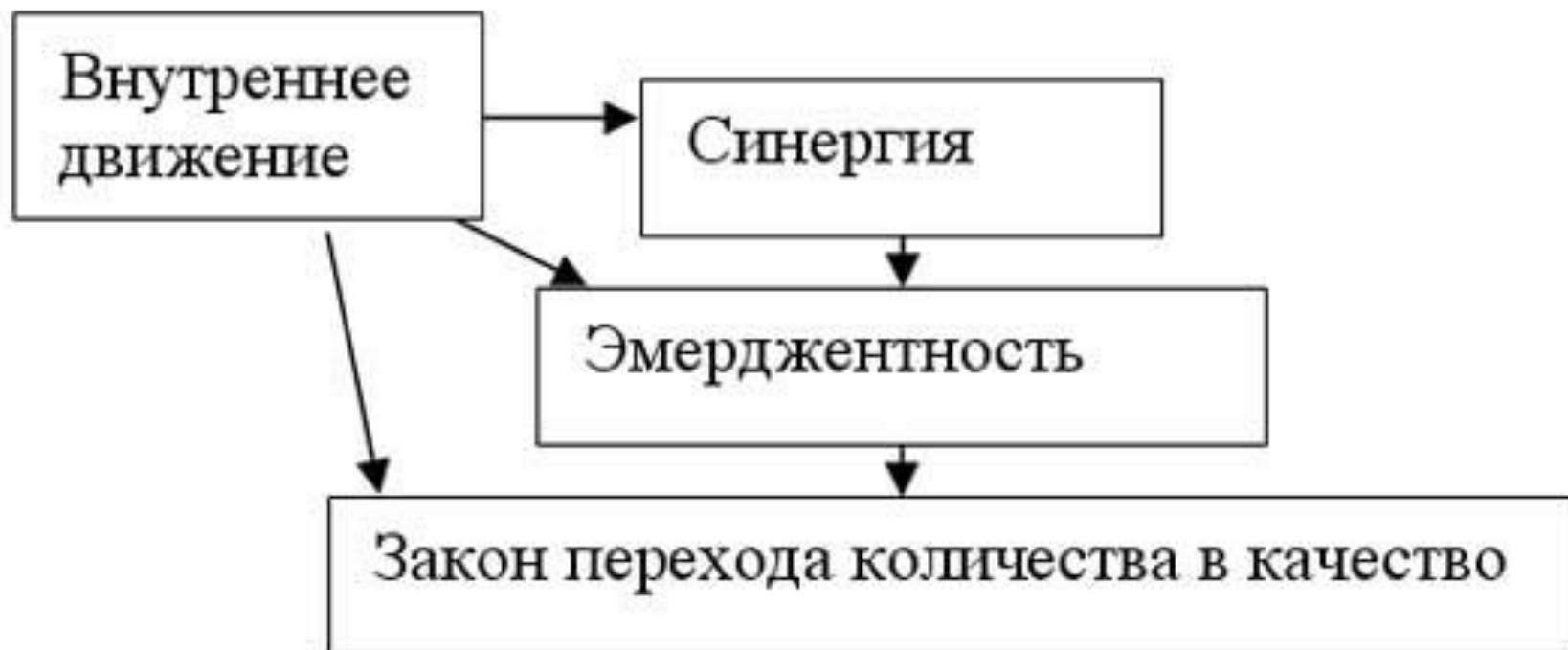


# IMPORTANT.

**It's the ultimate paradox for leaders: you can't predict the future, but you must make sense of it in order to thrive.**

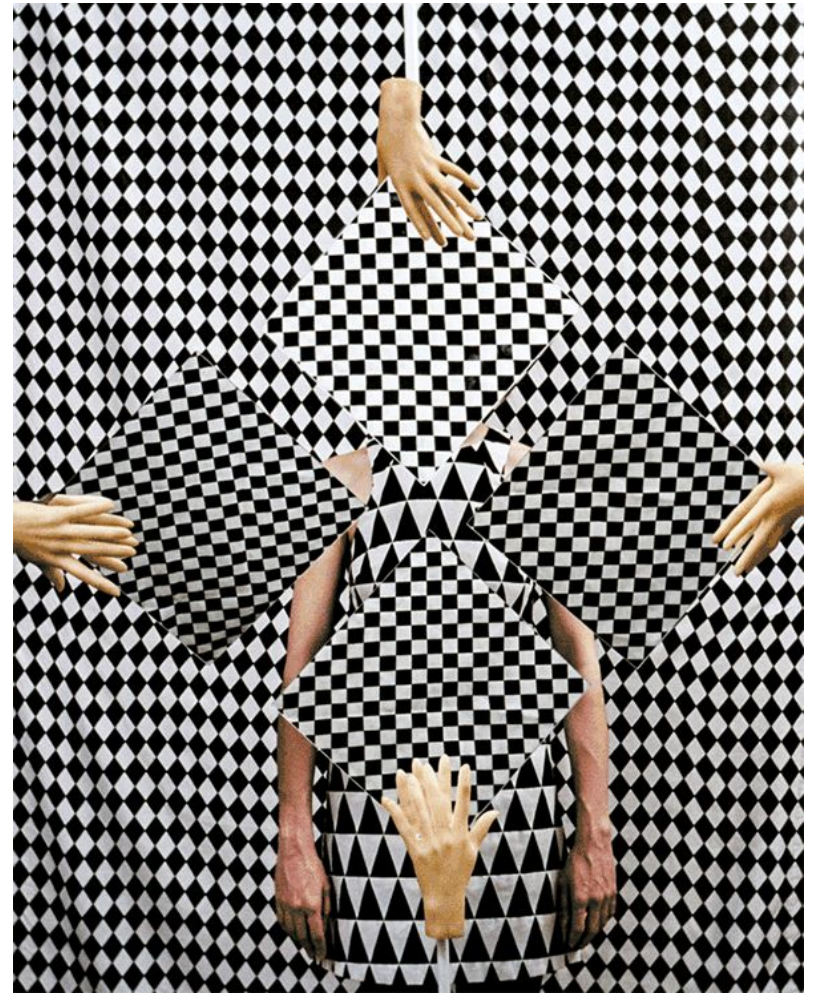


# Сложные и хаотические системы

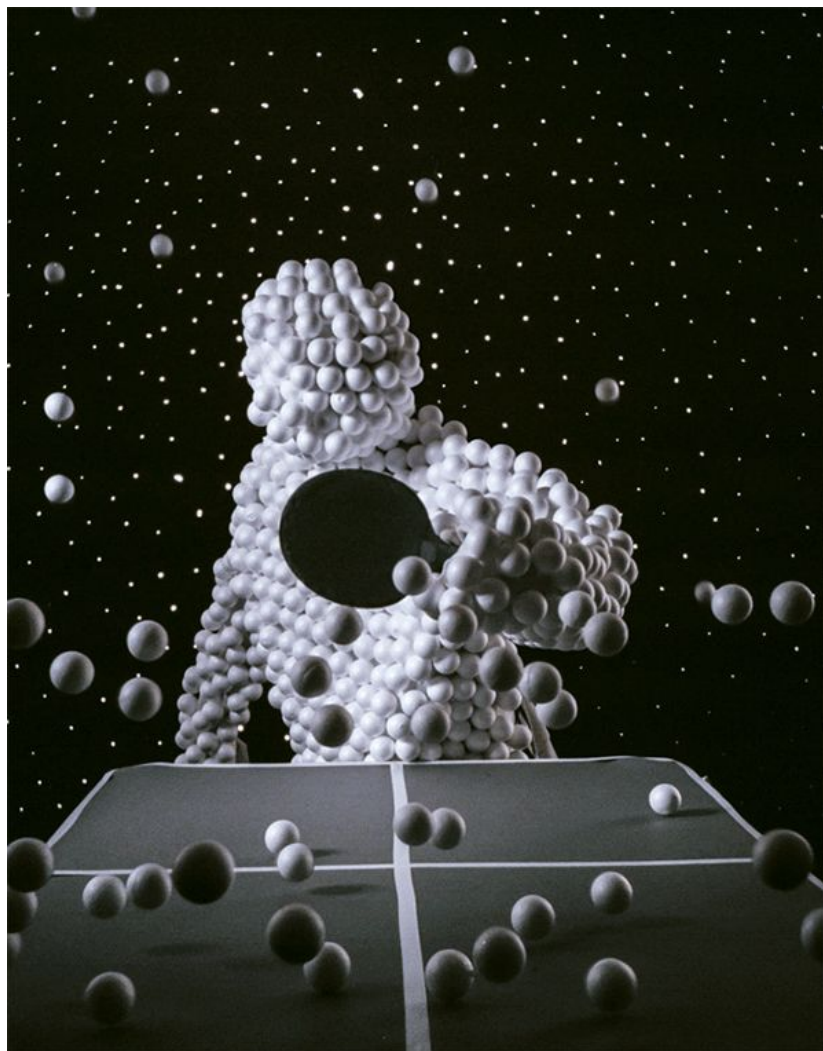


# Синергия

- суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы



# Эмерджентность

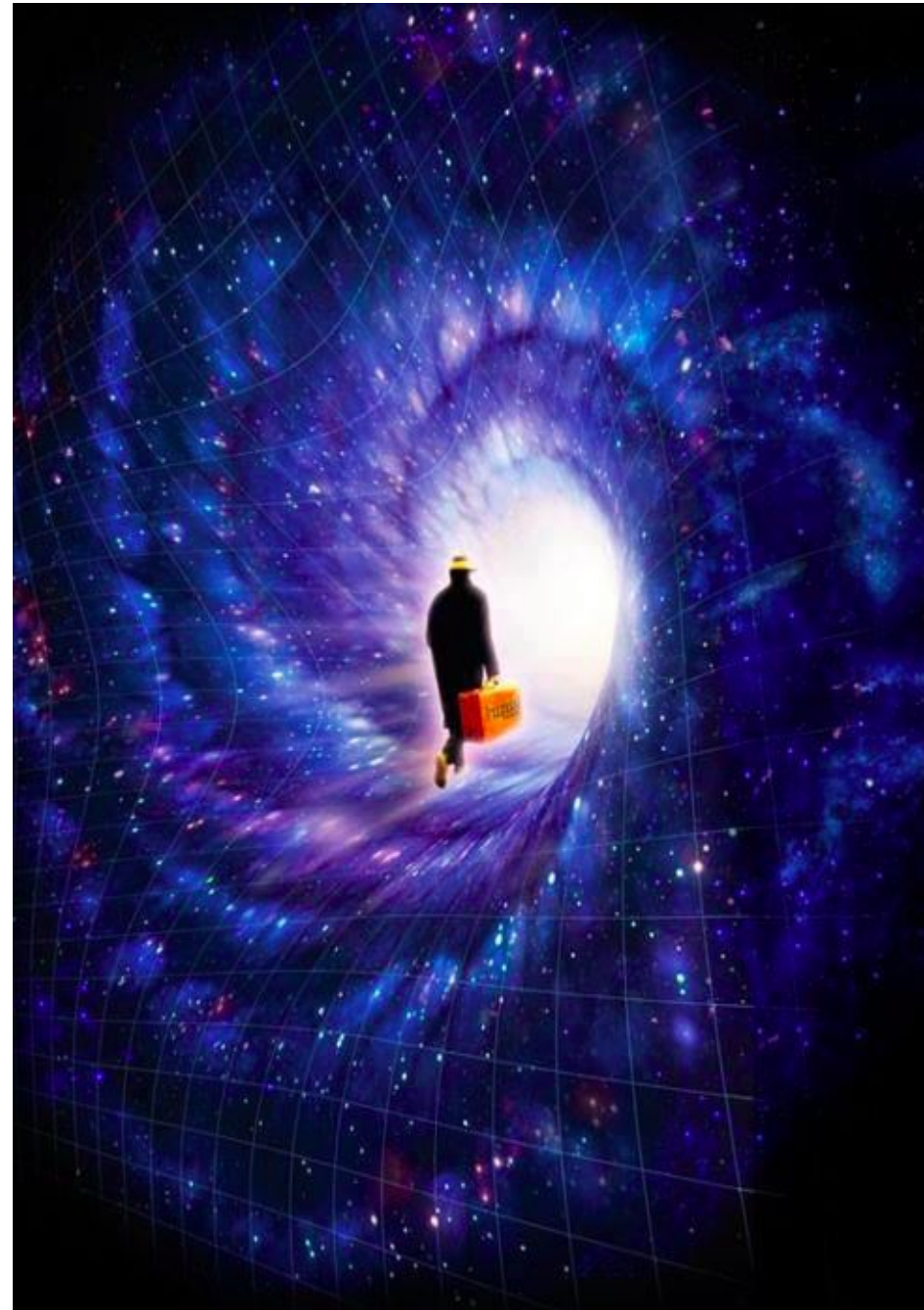


наличие у какой-либо системы особых свойств, не присущих её элементам, а также сумме элементов, не связанных особыми системообразующими связями; синоним — «системный эффект».



# Пример

- Эмерджентная эволюция — представление об эволюции, согласно которому, новые качества - сознание и разум, появились сами по себе в результате неожиданного проявления новых особых свойств, не присущих составным частям живой системы



# Лидерство сложности

- пионерская работа Мэрион и Уль-Бьен (2001) - направления лидерства в сложных организациях.
- работа Лихтенштейна и Плоумана (2009) - теория эмерджентности в лидерстве сложности
- Баррет Браун «Разумное лидерство» Исследования в организациях.  
Интегральный подход Уилбера и лидерство сложности.

# Почему появляется теория лидерства сложности

- В ответ на осознание **ограничений классической теории лидерства**
- Подвергается сомнению установка о том, *что цели устанавливаются рационально, и что для достижения целей необходимо осуществлять структурированный набор управленческих действий.*
- Ключевые понятия отсюда: **мотивация – эффективность – приверженность.**



# Классический менеджмент

- Ученые, изучающие теорию сложности, настаивают на том, что мир непознаваем, системы непредсказуемы, а **живые системы не могут быть усилением направлены по линейной траектории к заранее**



# Перестать контролировать

- Теоретики лидерства сложности утверждают, что **лидеры должны умерить свои попытки контролировать настоящее и будущее организации, перестать фокусировать**



# Идея в том, что

- в условиях сложности и хаоса естественная динамика неформальных связей должна быть **задействована**, а не подавлена *или* искусственно выстроена



# Plowman & Duchon, 2008

## 4 принципа старой модели лидерства

Лидеры задают  
желаемое будущее

Лидеры  
направляют  
изменения

Лидеры  
уничтожают  
беспорядок и  
разрыв между  
намерениями и  
реальностью

Лидеры влияют на  
окружающих, чтобы  
достичь желаемых  
результатов

# 1. Лидеры задают желаемое будущее

- Организационная непредсказуемость произрастает из самой организации - ее источником являются взаимодействия участников.
- Взаимодействие отдельных агентов, обмен информацией между ними и постоянная адаптирующая обратная связь от каждого из них создают системный порядок нового уровня. Эти участники и разрабатывают идеи, которые ведут к продуктивным сценариям будущего организации.



# Plowman & Duchon, 2008

## 4 принципа старой модели лидерства

Лидеры улучшают  
контакты между  
членами  
организации

Лидеры  
направляют  
изменения

Лидеры  
уничтожают  
беспорядок и  
разрыв между  
намерениями и  
реальностью

Лидеры влияют на  
окружающих, чтобы  
достичь желаемых  
результатов

## 2. Лидеры направляют изменения

- Один из принципов теории сложности: значительные непредсказуемые последствия могут произойти в результате небольших изменений исходных условий .
- *Находя и распознавая паттерны небольших эмерджентных изменений,* лидер увеличивает вероятность помочь организации/системе эффективно реагировать на них.

# Plowman & Duchon, 2008

## 4 принципа старой модели лидерства

Лидеры улучшают  
контакты между  
членами  
организации

Лидеры стремятся  
осмыслить  
паттерны  
небольших  
изменений

Лидеры  
уничтожают  
беспорядок и  
разрыв между  
намерениями и  
реальностью

Лидеры влияют на  
окружающих, чтобы  
достичь желаемых  
результатов

### **3. Лидеры уничтожают беспорядок и разрыв между намерениями и реальностью**

- Теоретики сложности : **стабильность и гармония не являются обязательными характеристиками организации.**  
Организации скорее существуют в промежутке между стабильностью и нестабильностью. Когда они находятся ближе к нестабильности, в результате действия разрушающих сил, зарождаются новые эмерджентные идеи и инновации.
- лидер порой может быть *источником беспорядка и нестабильности.*

# Plowman & Duchon, 2008

## 4 принципа старой модели лидерства

Лидеры улучшают  
контакты между  
членами организации

Лидеры стремятся  
осмыслить паттерны  
небольших изменений

Лидеры являются  
источниками  
нестабильности,  
которые поощряют  
дисбаланс и разрушают  
существующие  
паттерны поведения

Лидеры влияют на  
окружающих, чтобы  
достичь желаемых  
результатов



# 4. Лидеры влияют на окружающих для того, чтобы достичь желаемых результатов

- Есть две установки, касающиеся влияния, которые противоречат принципам теории сложности: «лидер знает, что нужно делать для достижения результата» и «лидер может повлиять на необходимых людей». Эти представления вытекают из линейной парадигмы: «изменение одной переменной приводит к прогнозируемому изменению другой».
- Наука о сложности базируется на нелинейных взаимодействиях, в которых множественные агенты с изменяющимися планами действий совершают поступки и влияют на поведение друг на друга. Помимо этого нелинейные живые системы способны к обучению.
- С такой сложностью и неопределенностью, являющейся частью организации, для лидера становится невозможно понять самому и передать понимание другим о том, что нужно делать. Вместо этого, участники организации часто помогают лидеру выбрать нужное направление из неразберихи и неопределенности.
- В качестве примера — **лидер может сфокусироваться на прояснении процессов, нежели чем на прояснении целей** и позволить сотрудникам определить соответствующие целевые показатели.

# 4 принципа новой модели лидерства

Лидеры улучшают  
контакты между  
членами организации

Лидеры стремятся  
осмыслить паттерны  
небольших изменений

Лидеры являются  
источниками  
нестабильности,  
которые поощряют  
дисбаланс и разрушают  
существующие  
паттерны поведения

Лидеры проясняют  
процессы, которые  
задействуют  
эмерджентную  
структуру

# Сеять семена эмерджентности



- Цель — создать пространство организованного беспорядка, который порождает динамическую активность, эмерджентное поведение и творческие озарения **одновременно во множестве точек системы.**

# Разрушайте существующие паттерны, чтобы создать неравновесность

- принятие неопределённости и создание дискуссий через обнажение конфликтов
- Лихтенштейн и Плоуман «Лидерство эмерджентности» (2009)



# Практики и техники лидерства СЛОЖНОСТИ

- Goldstein, и др., 2010
- Hazy, и др., 2007
- McMillan, 2008
- Stacey, 2007, 2010
- Uhl Bien & Marion, 2008
- Wheatley, 2006





# VUCA: Volatility



## **Victim of Volatility**

- Is Blindsided by volatility
- Panics in the face of volatility, no tools to manage
- Solves today's issues as they happen
- Does not consider what might happen in the future
  
- Is inwardly focused, content on knowing what they know and not concerned with the external
- Blind to cause and effect relationships

## **Master of Volatility**

- Anticipates wild volatility
- Calmly accepts volatility, has a backup plan
- Thinks about tomorrow's risks before they happen
- Continually assessing risks, looking for the Black Swan Event
- Continually expanding scope of understanding and improving "sensing" skills
- Understand the butterfly effect, a small change in one area can produce volatile results in another



# VUCA: Uncertainty



## Victim of Uncertainty

- See only one outcome and does not think beyond the immediate dimension regardless of probabilities
- Sees only problems with potential outcomes
- Clings to existing processes even when they are inadequate
- Unaware of experiential bias to resolving issues
- Rely on past solution to solve today's issues
- Content with the drumbeat or "the way things are" and sees no need to challenge status quo
- Concerned with the here and now

## Master of Uncertainty

- Able to see a range of outcomes and thinks in terms of confidence intervals
- Sees uncertain times as opportunities to make bold moves
- Recognizes issues with current state and seeks to adapt
- Understands own experiential bias and how that impacts solutions
- Looks for flaws in past solutions to today's problems
- Challenge "batch" mentality and seeks to become adaptable via real-time and shorter cycles
- Concerned with the future, looking for the weak signals which are the harbingers of change



# VUCA: Complexity



## Victim of Complexity

- Overwhelmed by complexity
- Translates complexity in complex ways
- Unable to simplify messages (more is better)
- Distracted or focused on small details (usually in area of expertise)
- Unable to define the scope of the problem, tries to solve everything
- Rushes to solve the issue without looking at the root
- Looks at the issue, but ignores the environment, context, and potential causes
- Rushes to solve everything
- Struggles to understand the entire issue prior to moving forward

## Master of Complexity

- Undaunted by complexity
- Able to break complex issues into consumable pieces
- Cuts complexity to clarity (less is more)
- Looks first at the big picture and centers focus on the important
- Define what's in/out of scope and clearly outlines the issue at hand
- Able to quickly sift through detail & pull out most important
- Considers the context of the issue & the environmental relationship
- Prioritize the work first
- Relies on the expertise of others and trusts their judgment





# VUCA: Ambiguity



## Victim of Ambiguity

- Uncomfortable with ambiguity, seeks out structure & direction
- Ignores ambiguity and reverts back to the known
- Uncomfortable with diversity, prefers a homogeneous environment where everything is controlled and the same
- Sees only one issue or solution, misses the range
- Considers only their own viewpoint, cannot see others
- Unable to identify the right issue or starting point, and may not even acknowledge the issue
- Tends to default or focus on known or past issues
- Requires more analysis and information prior to action
- Sets a path and plows forward regardless of a changing environment

## Master of Ambiguity

- Sees ambiguity as a “choose your own adventure” opportunity
- Use ambiguity to innovate and find a competitive advantage
- Seeks out diversity, uses different points of view to “see around corners” and expect the unexpected
- Able to see more than one issue, solution, or situation
- Able to morph into every possible view point and fairly critique
- Has a sense for pending issues and once identified, is able to frame issues and scenarios
- Is not adverse to “starting over” with a fresh perspective
- Able to make sense based on data available filling in blanks with insight and experience
- Assesses need, solutions provided and makes course corrects as needed

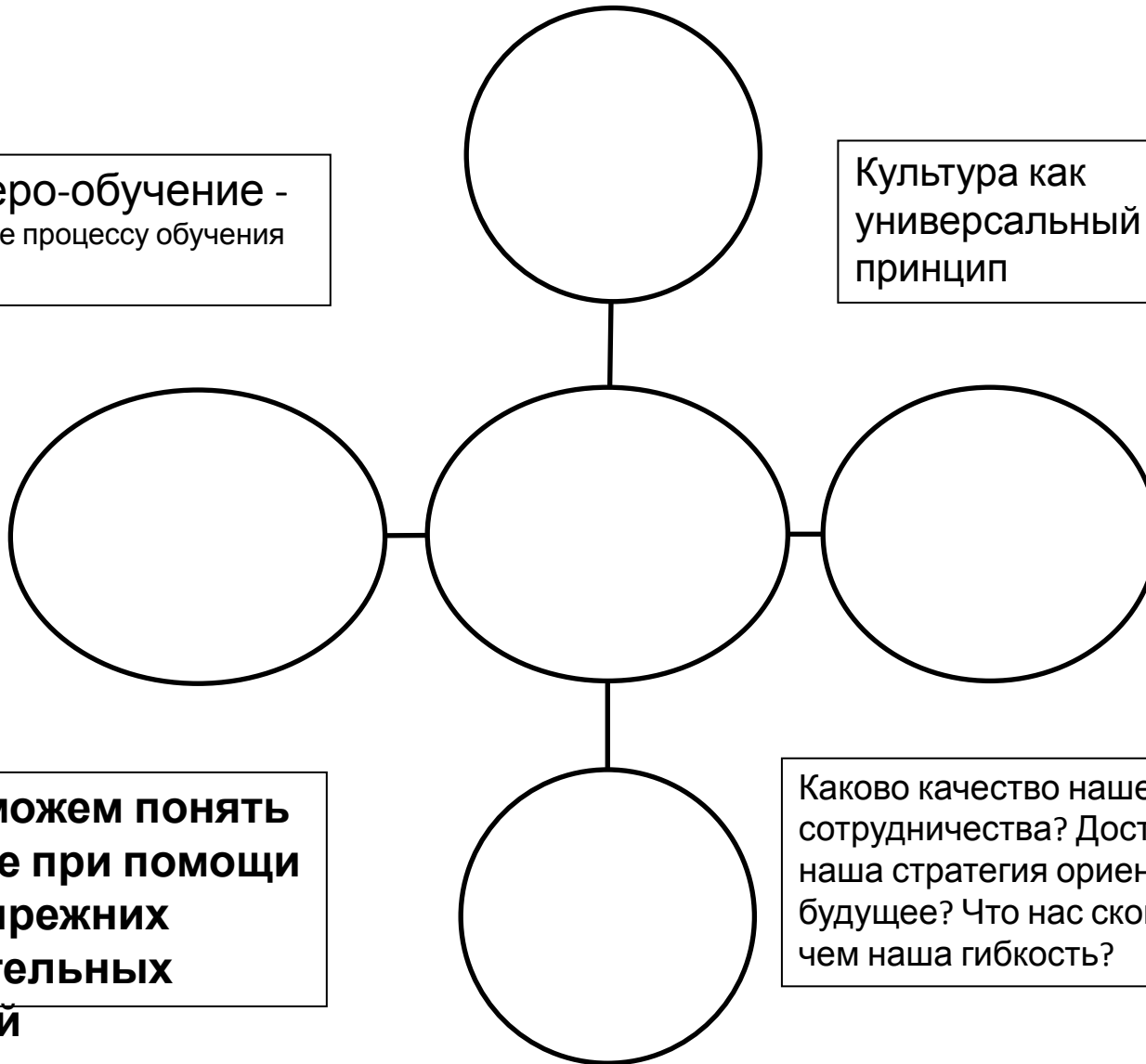
# Организационная рефлексия (Гайсельхарт)

Дейтеро-обучение -  
обучение процессу обучения

Культура как  
универсальный  
принцип

**Мы не можем понять  
будущее при помощи  
наших прежних  
мыслительных  
моделей**

Каково качество нашего  
сотрудничества? Достаточно ли  
наша стратегия ориентирована на  
будущее? Что нас сковывает? В  
чем наша гибкость?







Управление речью – управление мышлением?

# **ЯЗЫК В ОРГАНИЗАЦИИ**

# Новояз у Оруэлла «1984»

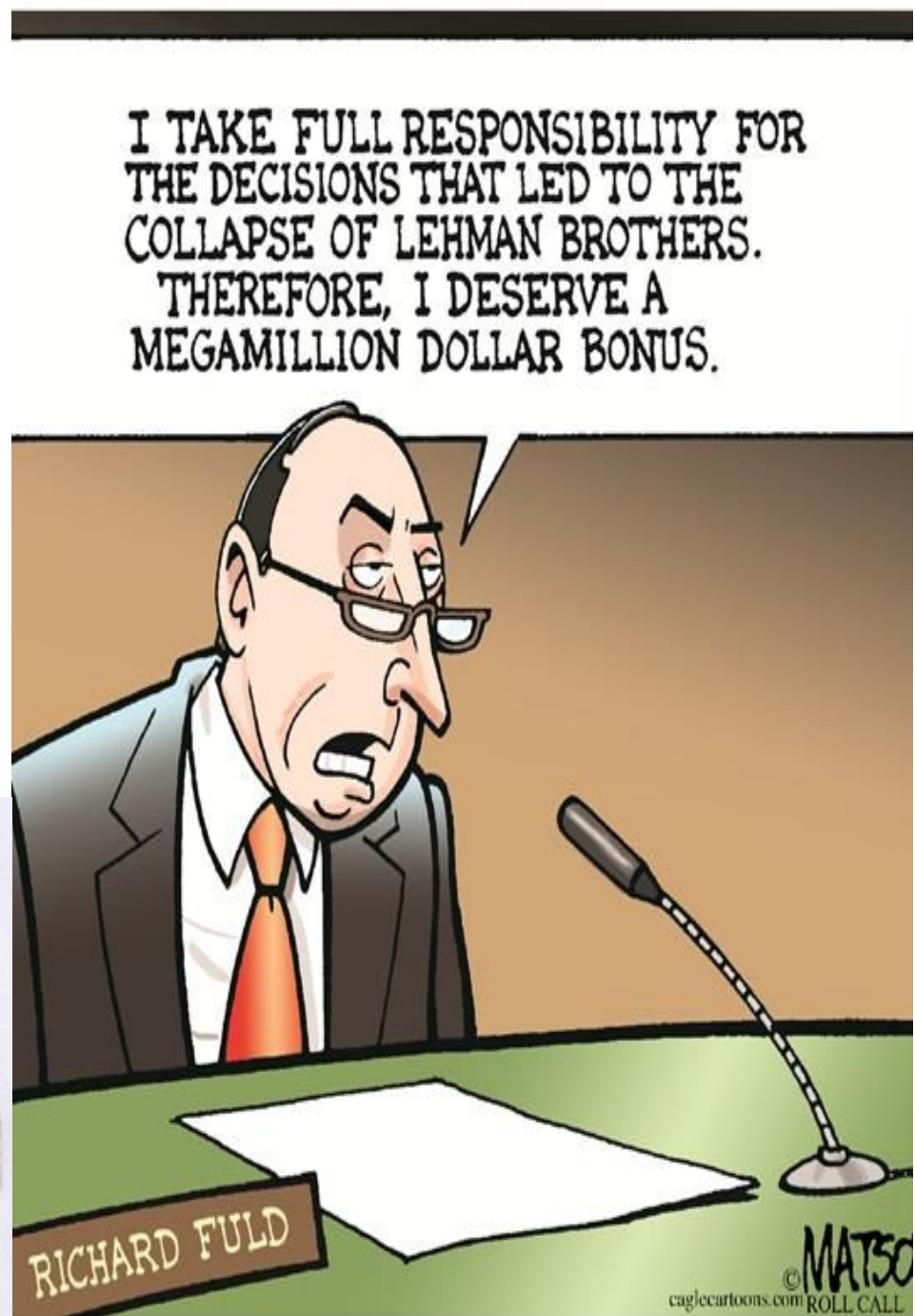
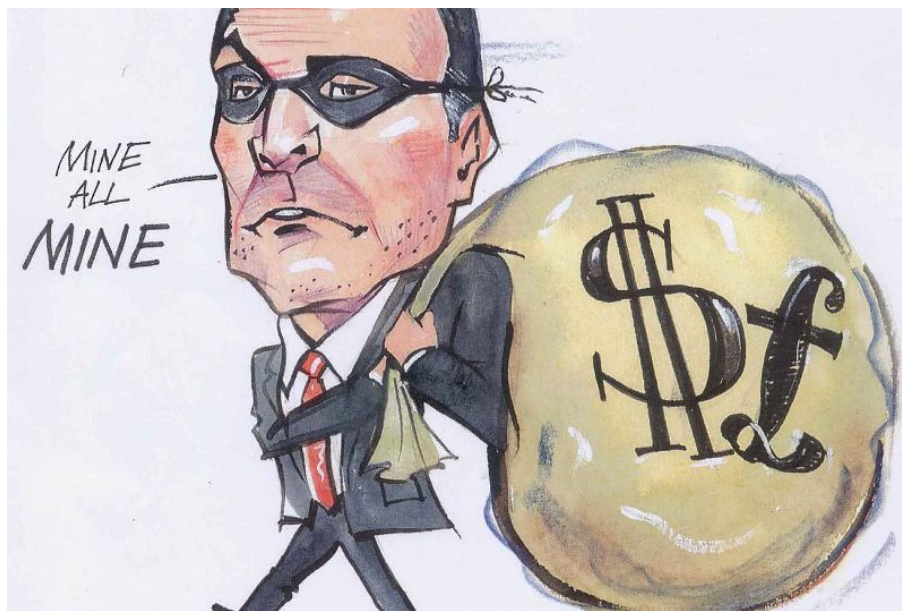
- «Единственный на свете язык, чей словарь с каждым годом сокращается»
- Цель Новояза — не только выразить мировоззрение и мышление приверженцев нового общества, но сделать все другие способы мышления невозможными.
- Предполагалось, что когда Новояз установится навечно, а Старояз будет забыт, еретическая мысль станет буквально невыразимой.
- Способ контроля мыслей

# Lehman Brothers



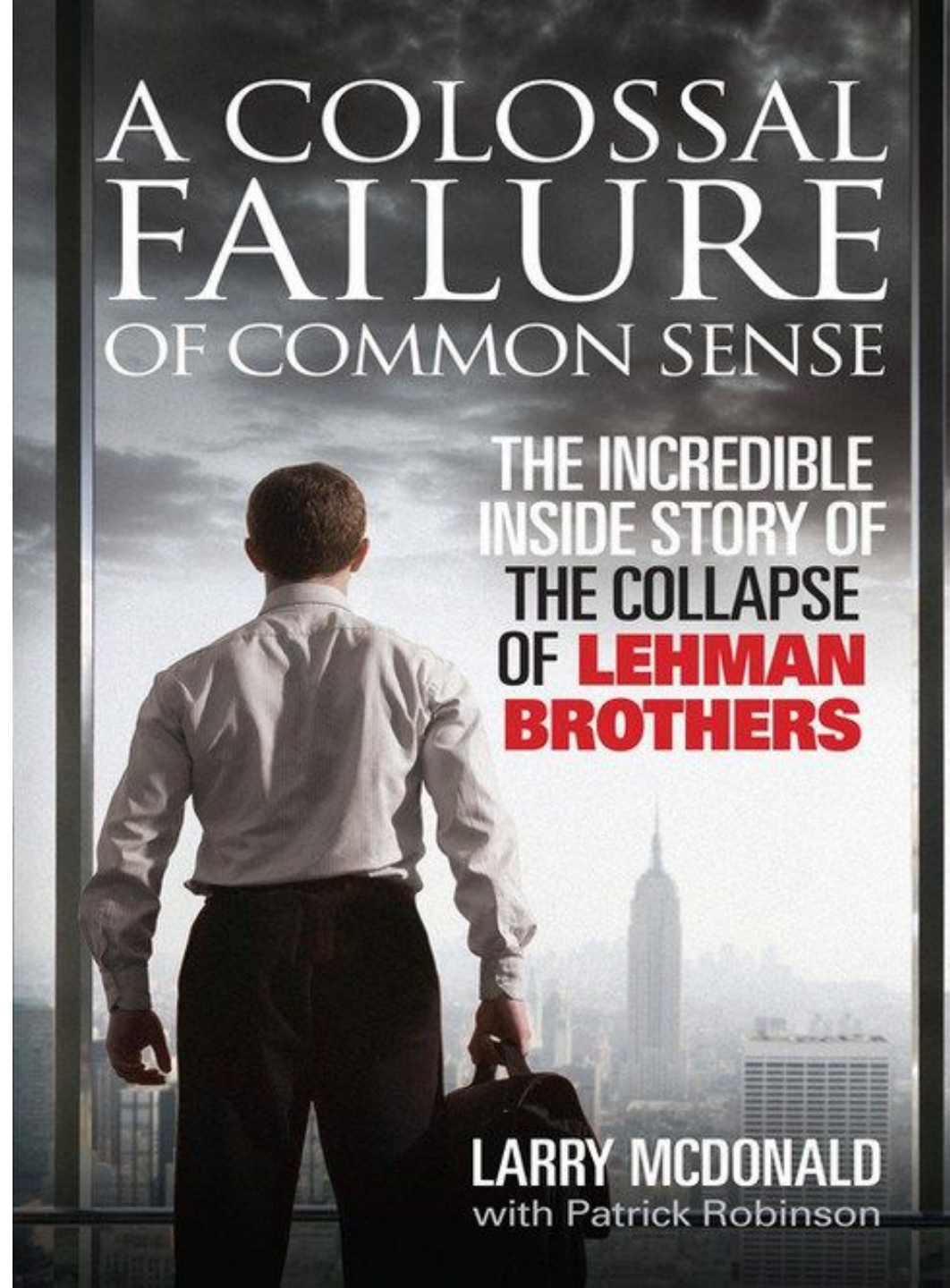
- Был одним из крупнейших инвестбанков США
- Стал символом финансового кризиса 2008 года

- Много критики в мире: жадность и аморальность топ-менеджеров LB
- Теория сложности: примитивная трактовка – «плохие люди совершают плохие поступки»





- Larry McDonald из Lehman brothers написал «Колоссальный провал здравого смысла» (2009)
- Автор описывает себя как одного из тех, кто видел приближение коллапса, но ничего не сделал, чтобы его остановить.
- Интереснее - образец языка, на котором говорил Lehman Brothers



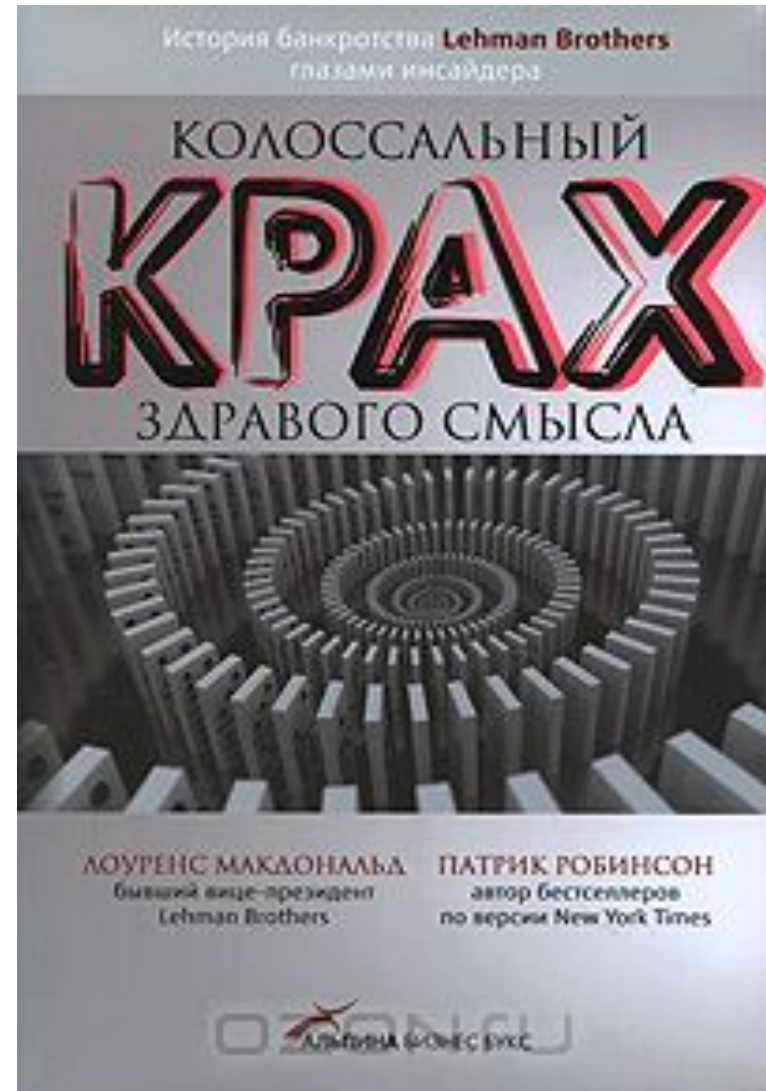
# Язык войны

- McDonald описывает Lehman как организацию, которой управляла **«хунта взводных офицеров»**. Трейдеры проводили много времени **«в боях»** как **«опытные бойцы регулярных войск»**. Сам он работал на **«огневой позиции»**, где **«ревели финансовые пушки»**. Ему нравилось бывать там, где **«летали пули»**, бросали **«гранаты»** и трейдеры **«отправлялись в бой с передней линии в зоне боевых действий»**. Он описывает своих коллег как **«провидцев с АК-47 в руках»** или **«морских котиков»**.
- **Чувствуете, сколько тестостерона в этом языке?**
- фрейм для восприятия реальности – война
- Атмосфера войны: стресс, давление, страхи и агрессия - И



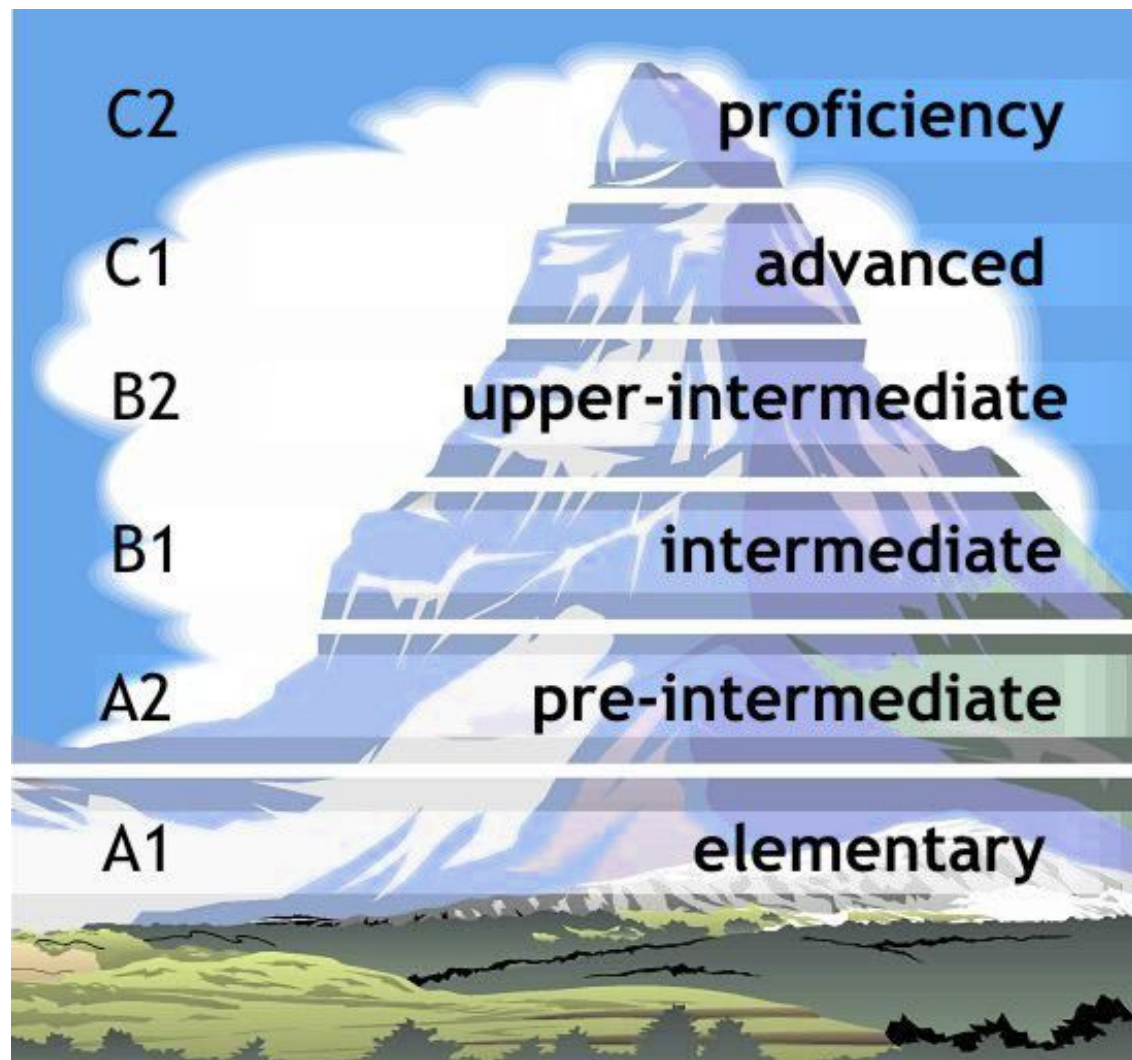
# Язык игры

- Второй тип языка, используемый McDonald: «инстинкт игрока», комнаты трейдеров – это «казино Лас-Вегаса», «мы все в финансовой игре», «игра в покер»
- Как и война, игра – это специальная ситуация, которая оторвана от обычной реальности



# Логика текста (речи)

- Понятийная структура = логика мысли
- Грамматическая структура текста = логика языка
- Логика языка часто сильнее логики мысли: мы говорим не то, что мы думаем, а то, что нам подсказывает привычный неосознаваемый языковой паттерн
- А то, что сказано, становится установкой к действию



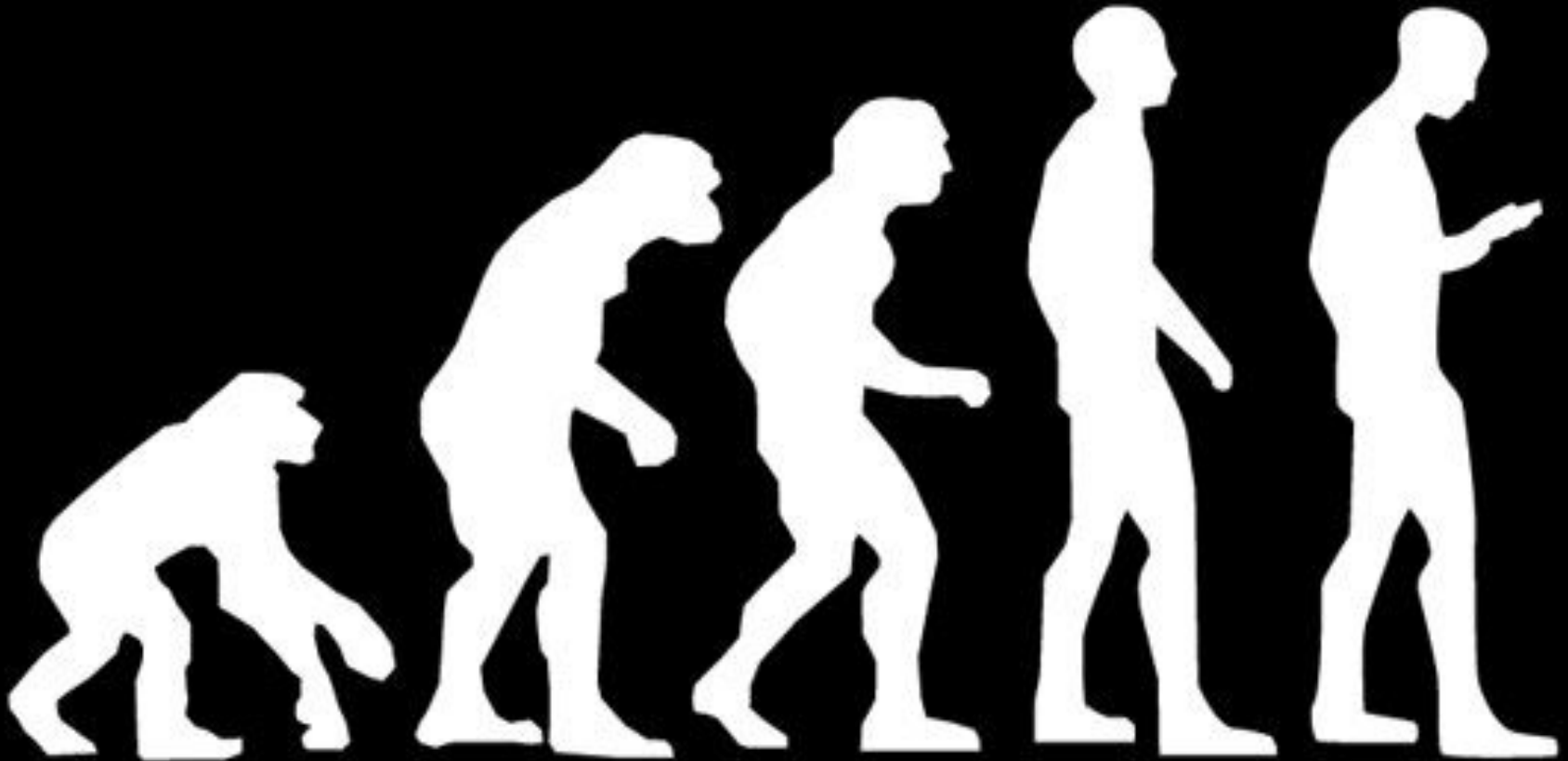
# УРОВНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕЧИ

# Теория сложности

- Коммуникация с людьми в организации (и вне ее) одновременно на разных уровнях речевой и мыслительной логики
- Зачем?
- Люди воспринимают на разных уровнях



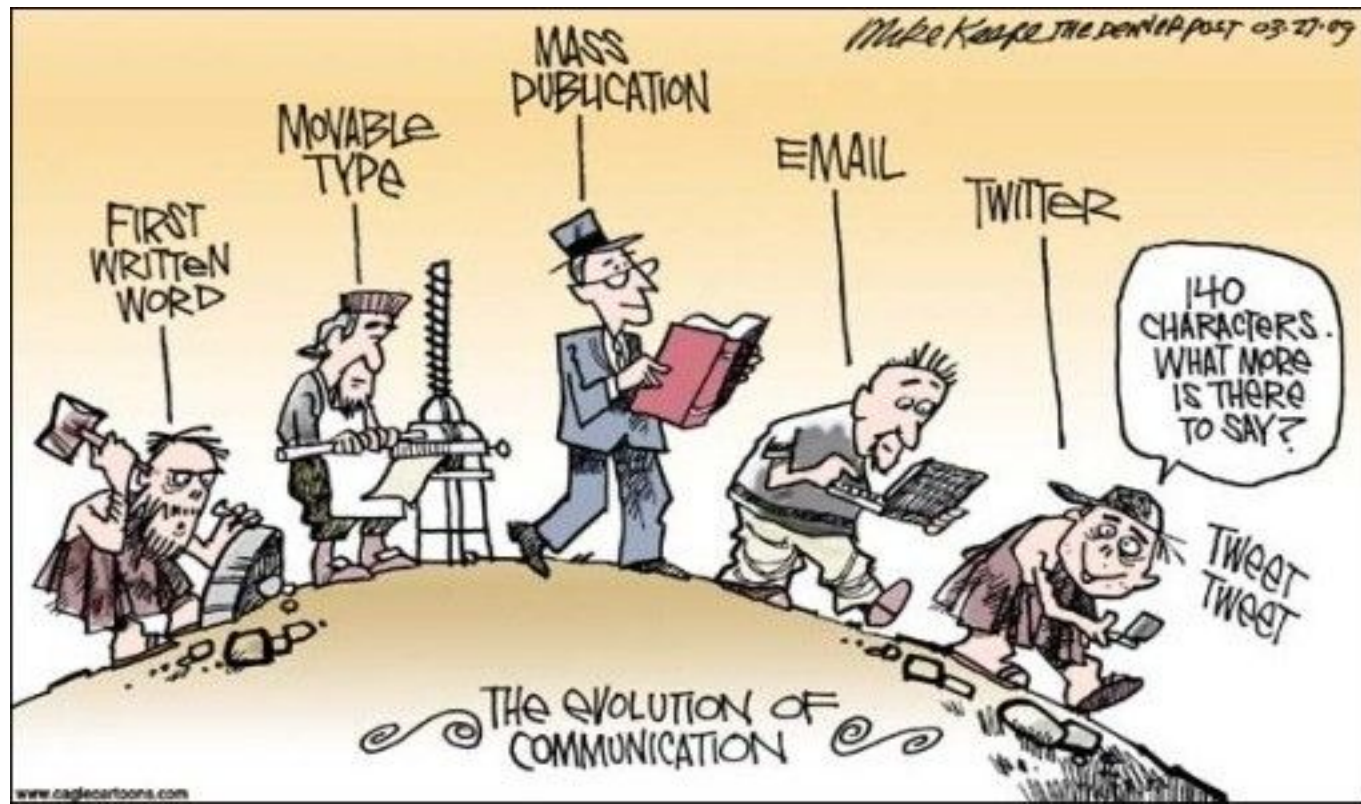
# Теории развития человека



THE EVOLUTION OF MAN

# Эволюция текста?

- Универсальный переводчик для лидера Б. Томаса (СД)
- Языковые маркеры и особенности говорения С.Кук-Гройтер





# Спиральная динамика

- Разные ценности
- Разный способ организовывать жизнь





<b>В</b>	Опасные стихии, таинственные силы и духи должны быть усмирены и успокоены.	<b>ФИОЛЕТОВЫЙ</b>	<b>О</b>	Анимистичный: согласующийся с традициями и ритуалами группы, племени.
<b>С</b>	Жизнь подобна джунглям, где жестокость и сила властвуют, а слабые прислуживают. Природу следует завоевать как противника.	<b>КРАСНЫЙ</b>	<b>Р</b>	Эгоцентричный: господство самости для доминирования, завоеваний и власти. Эксплуататор.
<b>Д</b>	Всё контролируется Высшей Силой, которая наказывает зло и в конечном итоге вознаграждает тружеников и праведников.	<b>СИНИЙ</b>	<b>Q</b>	Абсолютистский: покорный влиянию высшегоавторитета и правил; чувство вины.
<b>Е</b>	Жизнь полна ресурсами для развития и возможностями к улучшениям, которые дают процветание.	<b>ОРАНЖЕВЫЙ</b>	<b>R</b>	Манипулятивный: прагматично добиваться результатов и продвигаться вперёд, вариабельность, манёвры.
<b>F</b>	Человеческое сообщество способно найти любовь и достичь своих целей, помогая и заботясь друг о друге.	<b>ЗЕЛЁНЫЙ</b>	<b>S</b>	Релятивистичный: реагировать на потребности человека, дружелюбный, ситуативный, гибкий.
<b>G</b>	Жизнь это хаотический организм, где изменение является нормой, а неопределенность приемлемым состоянием бытия.	<b>ЖЁЛТЫЙ</b>	<b>T</b>	Системный: функциональный, интегративный, взаимозависимый, экзистенциальный, гибкий, вопрошающий; принимающий.
<b>Н</b>	Осознание рисков для хрупкой, тонко сбалансированной системы взаимосвязанных сил, находящейся в руках человечества.	<b>БИРЮЗОВЫЙ</b>	<b>U</b>	Холистичный: эмпирический, трансперсональный, совместный, коллективное сознание, взаимосвязанность.
	Слишком рано деловити. Не изи			

## The Leadership Rosetta Stone

### Strategic Leadership

"The person with the most expertise leads via strategic planning and tangible incentives"

#### Approach:

Leverage financial incentives to motivate teams to execute strategic plans in order to outperform competitors



#### Works With Whom:

People with a Modern worldviews who seek opportunities to advance toward their goals



#### Works Where:

Sales departments, professional services firms, innovation-driven organizations, senior management positions, and in roles that require advanced levels of education



### Authoritarian Leadership

"The person with the authority leads via chain of command"

#### Approach:

Comply with the established protocols to meet requirements prescribed by authority



#### Works With Whom:

People with Traditional worldviews who value stability and conformity and rely on people in positions of (positional or perceived moral) authority for direction and meaning



#### Works Where:

Faith-based organizations, law enforcement, quality assurance, compliance / accounting / clerical work, and many blue collar jobs



### Collaborative Leadership

"Leadership is not vested in any single person; rather consensus-based, self-managed teams lead themselves"

#### Approach:

Invite people's perceptions, feelings and intuition via roundtable discussion and dialog to arrive at consensus, then work collaboratively toward common goals that serve the greater good



#### Works With Whom:

People with Pluralistic worldviews who value connection, authenticity, and opportunity for personal growth



#### Works Where:

Socially responsible and/or sustainability-focused organizations, "humanized" workplaces, non-profits, and "self-managed teams"



### Autocratic Leadership

"The person with the power leads via command and control"

#### Approach:

Impose will through reputation, fear and respect, tightly control information and choices, reward compliance and punish disloyalty



#### Works With Whom:

People with Imperial worldviews who respect dominance and aggression, and perform best under strict supervision



#### Works Where:

Combat units, physical laborers working in small crews, rural or inner city environments

# Универсальный переводчик для лидера Бретта Томаса



# Красное (автократическое, силовое) лидерство

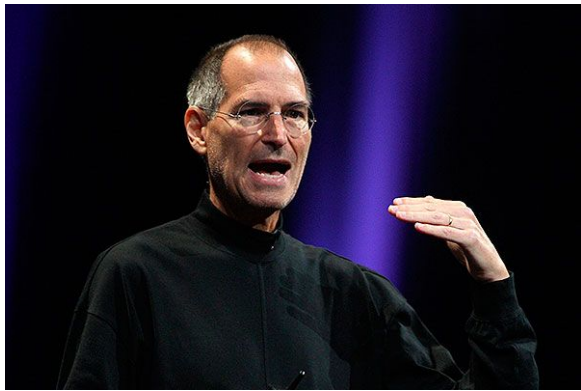
- Тот, у кого есть власть, управляет через приказ и контроль.
- *Подход:* Влияние через страх и уважение, тщательный информационный контроль, вознаграждение лояльности и наказание нелояльности
- *Работает с:* людьми с «имперским видением» мира, которые уважают доминирование и агрессию, показывают лучшие результаты через строгий надзор





# Синее (авторитетное, традиционное) лидерство

- Человек с авторитетом ведет за собой других через цепочку указаний и команд
- *Подход:* Действовать по установленному протоколу, чтобы соответствовать требованиям, предписанным авторитетом
- *Работает с:* Людьми с традиционным взглядом на мир, которые ценят стабильность и соответствие, и полагаются на людей, занимающих важные позиции (статусные или моральные) для получения указаний и смыслов



# Оранжевое (стратегическое, результат- ориентированное) лидерство

- Человек с наиболее экспертным видением ведет за собой через стратегическое планирование и значимые стимулы
- *Подход:* Использовать финансовые и карьерные стимулы для мотивирования команд для выполнения стратегических планов, чтобы превзойти конкурентов
- *Работает с:* Людьми с модернистским видением мира, которые ищут возможности для достижения своих целей



# Зеленое совместное управление / лидерство через сотрудничество



Лидерство и управление не есть ответственность и обязанность одного человека; скорее **организация это самоуправляемые команды,** достигающие ценностного консенсуса

*Подход:* Приглашать восприятие, чувства, интуицию людей через диалог к консенсусу, чтобы работать сообща для достижения общих целей, которые служат более значимому благу

- *Работает с:* Людьми с множественным взглядом на мир, которые ценят связь, аутентичность, возможность для личностного роста

# Диалекты

Имперский мир

Традиционный мир

Мир модерна

Мир пост-модерна

Силовое авторитарное лидерство

Авторитетное лидерство

Стратегическое лидерство

Лидерство через сотрудничество

Власть-центрированный диалект (язык силы)

Традиционный формальный диалект (язык системы)

Диалект достигателя (язык результата)

Плюралистический диалект (язык мы, язык совместности)

Пример-задача. Надо перевести на 4 диалекта и сообщить сотруднику в прямой речи.

- Текущая результативность сотрудника не соответствуют организационным стандартам, ожиданиям

# Язык силы

- У тебя есть месяц на исправление ситуации. В начале декабря нет результата – есть понятный вывод о твоём соответствии. Иди работай. Второго шанса может не быть.

# Язык системы

- В соответствии с политикой нашей компании при отсутствии требуемых показателей эффективности назначается аттестационная процедура по оценке соответствия специалиста требуемой позиции.
- Ознакомьтесь с положением и распишитесь.



# Язык результата

- Я предлагаю обсудить ваши результаты по проекту X за последний квартал. Вы не достигли запланированных показателей. В чем дело, на ваш взгляд?.....
- Есть 2 месяца до конца проекта. Приложите усилия по достижению результата – и вас ждет честно заработанный бонус. И тогда мы рассмотрим и возможность вашей стажировки в центральном офисе в Копенгагене.

# Язык совместности

- Хочу сказать тебе о том, как нам всем важно твое включенное и полноценное участие в команде и в нашем общем деле.
- Я хочу понять, как ты видишь всю ситуацию и что ты чувствуешь по этому поводу?
- Давай вместе посмотрим, что мы сможем сделать тут, чтобы мы развивались.

Смысл	Язык совместности	Язык результата	Язык системы	Язык силы
<p>Текущая результативность сотрудника не соответствуют организационным стандартам, ожиданиям</p>	<p>Хочу сказать тебе о том, как нам всем важно твое включенное и полноценное участие в команде и в нашем общем деле. Я хочу понять, как ты видишь всю ситуацию и что ты чувствуешь по этому поводу?...</p>	<p>Я предлагаю обсудить ваши результаты по проекту X за последний квартал. Вы не достигли запланированных показателей. В чем дело, на ваш взгляд?</p> <p>Есть 2 месяца до конца проекта. Приложите усилия по достижению результата – и вас ждет честно заработанный бонус.</p> <p>...стажировки в центральном офисе в Копенгагене.</p>	<p>В соответствии с политикой нашей компании при отсутствии требуемых показателей эффективности назначается аттестационная процедура по оценке соответствия специалиста требуемой позиции.</p>	<p>У тебя есть месяц на исправление ситуации. В начале декабря нет результата – есть понятный вывод о твоем соответствии.</p> <p>Иди работай. Второго шанса может не быть.</p>

# Каковы особенности этих 4 диалектов?

- На уровне Я – Мы – Ты речи?
- На уровне понятийности – каковы ключевые понятия?
- На уровне грамматической структуры?
- И др?

Смысл

Язык  
совместно  
сти

Язык  
результата

Язык  
системы

Язык силы

Я высоко ценю ваши компетенции и хочу  
вас поблагодарить за хорошо  
выполненную работу

---

Вы нужны компании, не время сейчас уходить



# Новые смыслы

- Организационное консультирование как перевод с одного управленческого диалекта на другой
- Бизнес-школа как языковая школа – изучение «оранжевого» языка, как правило
- Тренинги личностного роста, гуманистические группы и пр. – как изучение «зеленого» языка

# Организационная культура и корпоративная этика как критерии ИСТИННОСТИ ТЕКСТОВ

- Проблема «двойной морали»: официальные тексты vs неформальное текстовое творчество в компании
- «Оранжевые» разговоры на стратегических сессиях, «синие» документы, «зеленые» сайты, «красные» истории в кулуарах и др.





thank  
you