



**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.



Volatile

Uncertain

Complex

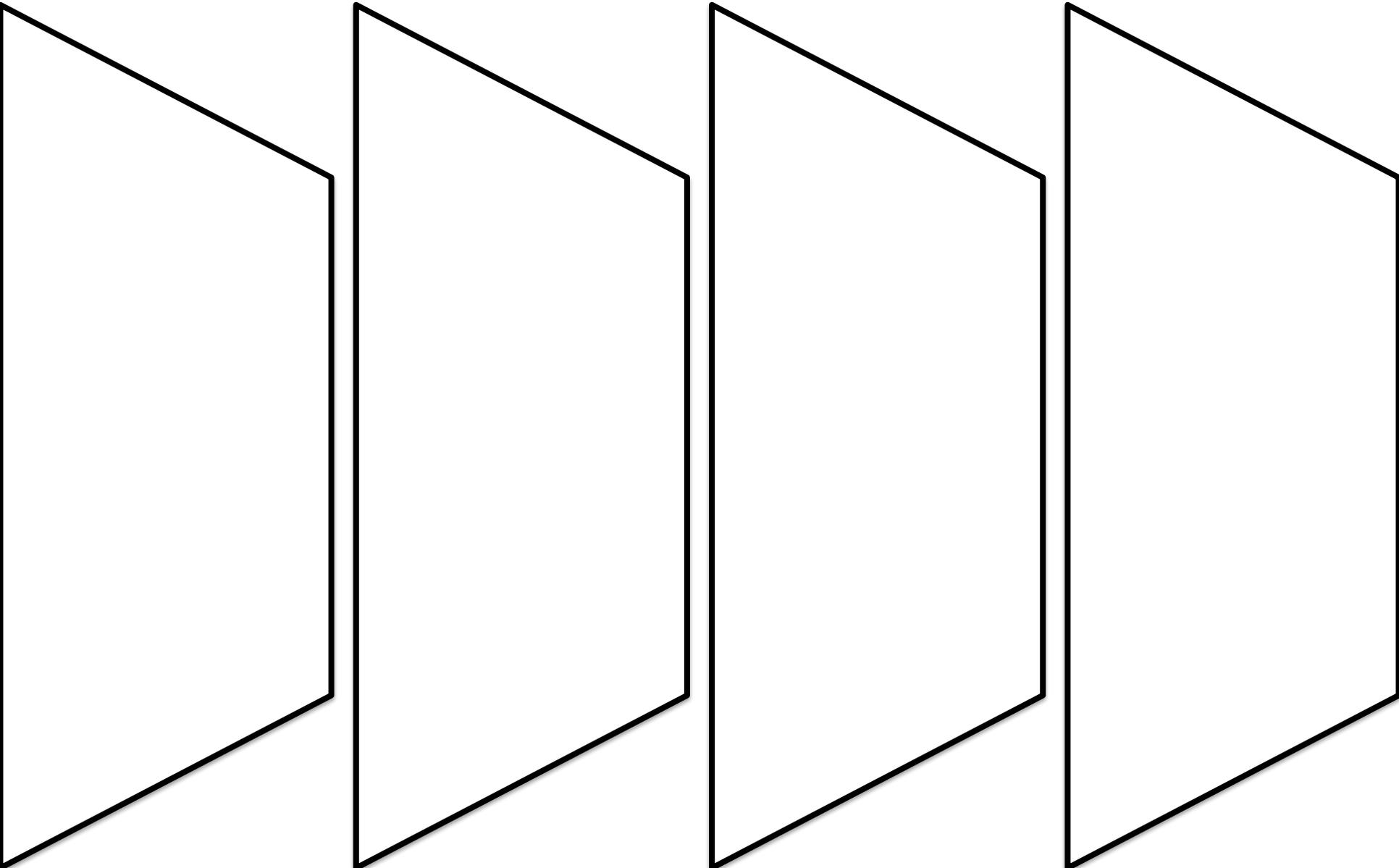
Ambiguous

"the new
normal"

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



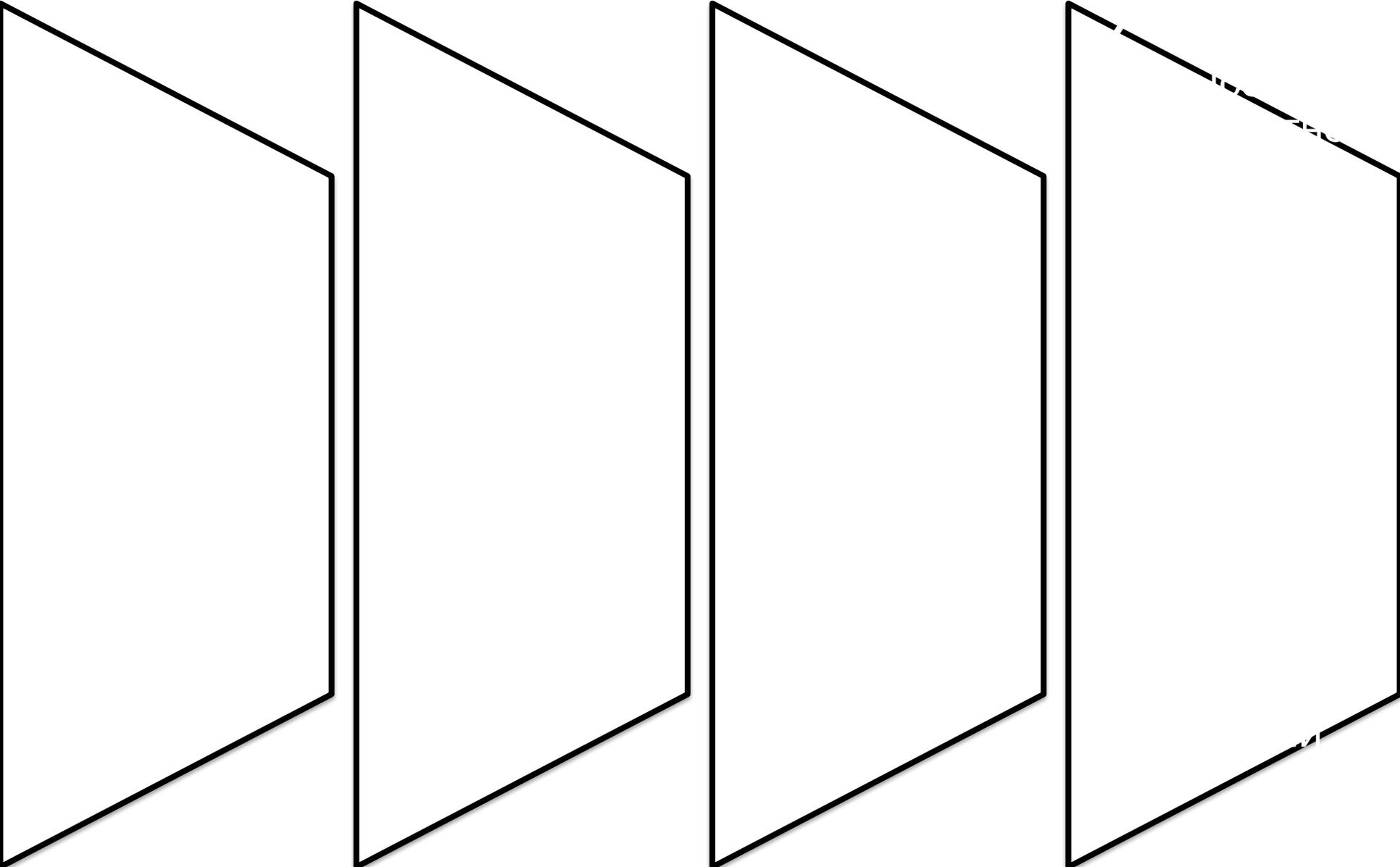
4 типа среды для управленческих задач



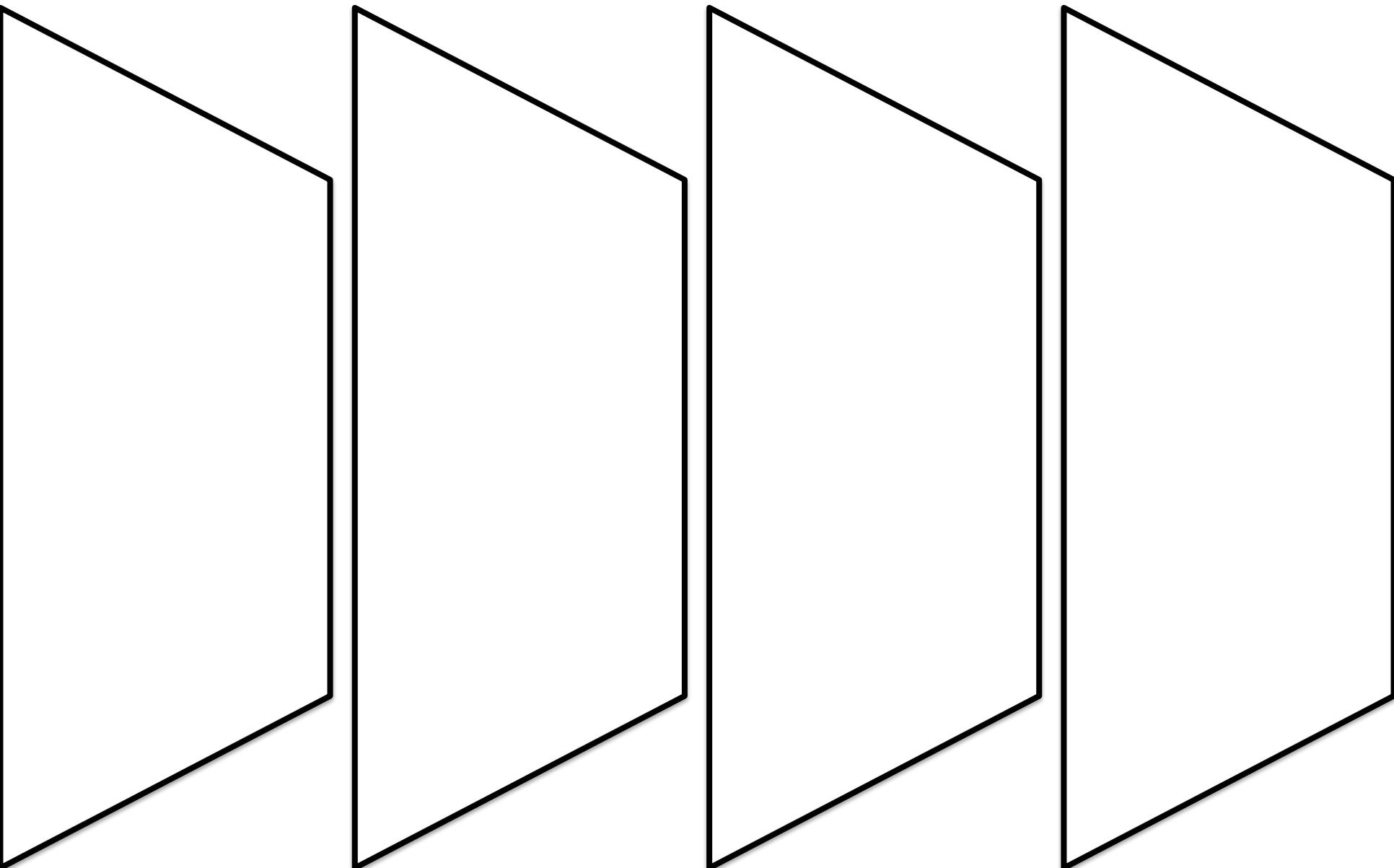
Различия сложности и усложненности

- 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:

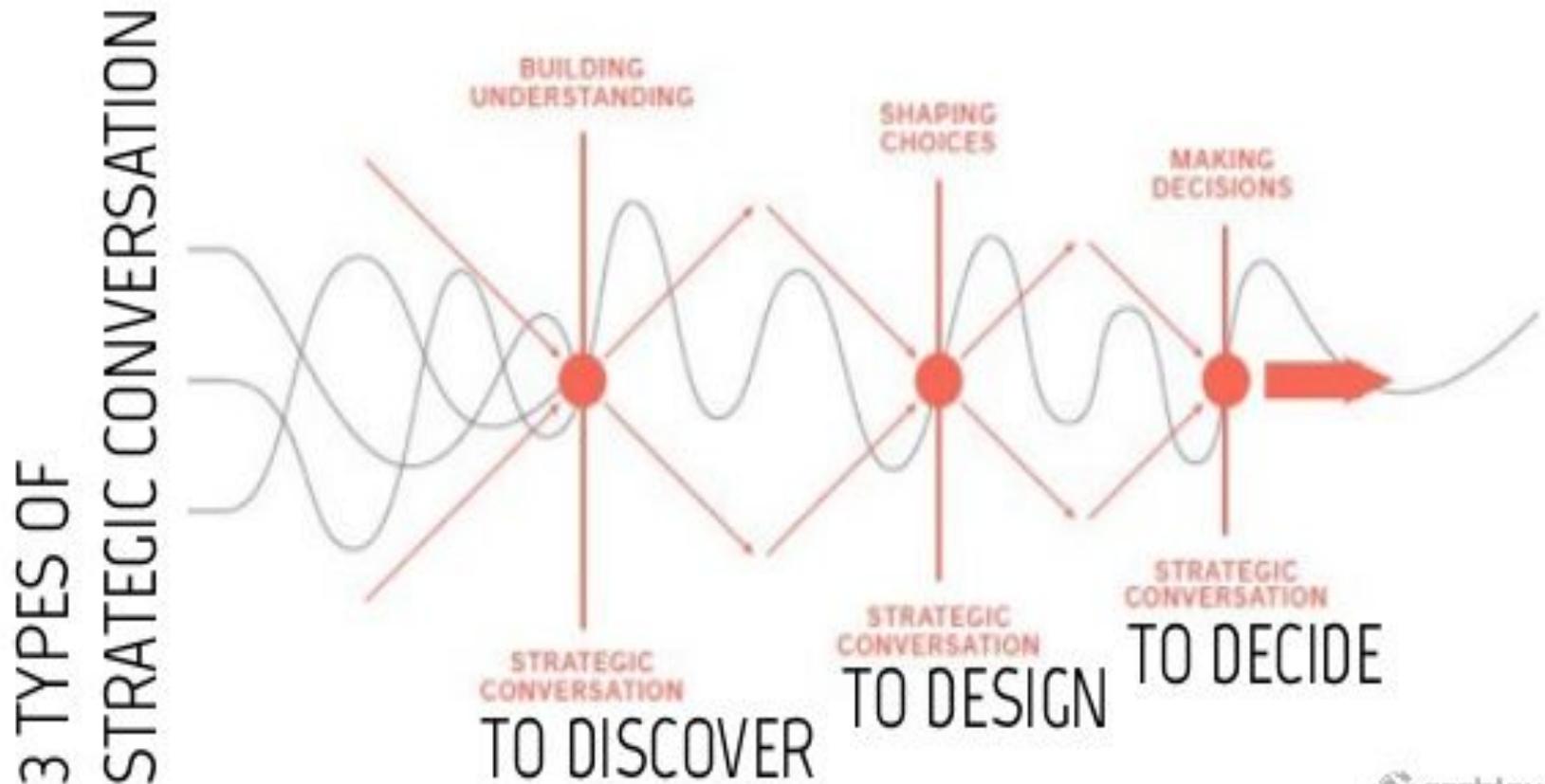
- Развивать ум, чтоб справлялся
- Развивать человека в в целом - на уровне практик, а не готовых решений (их нет для сложности и хаоса)

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

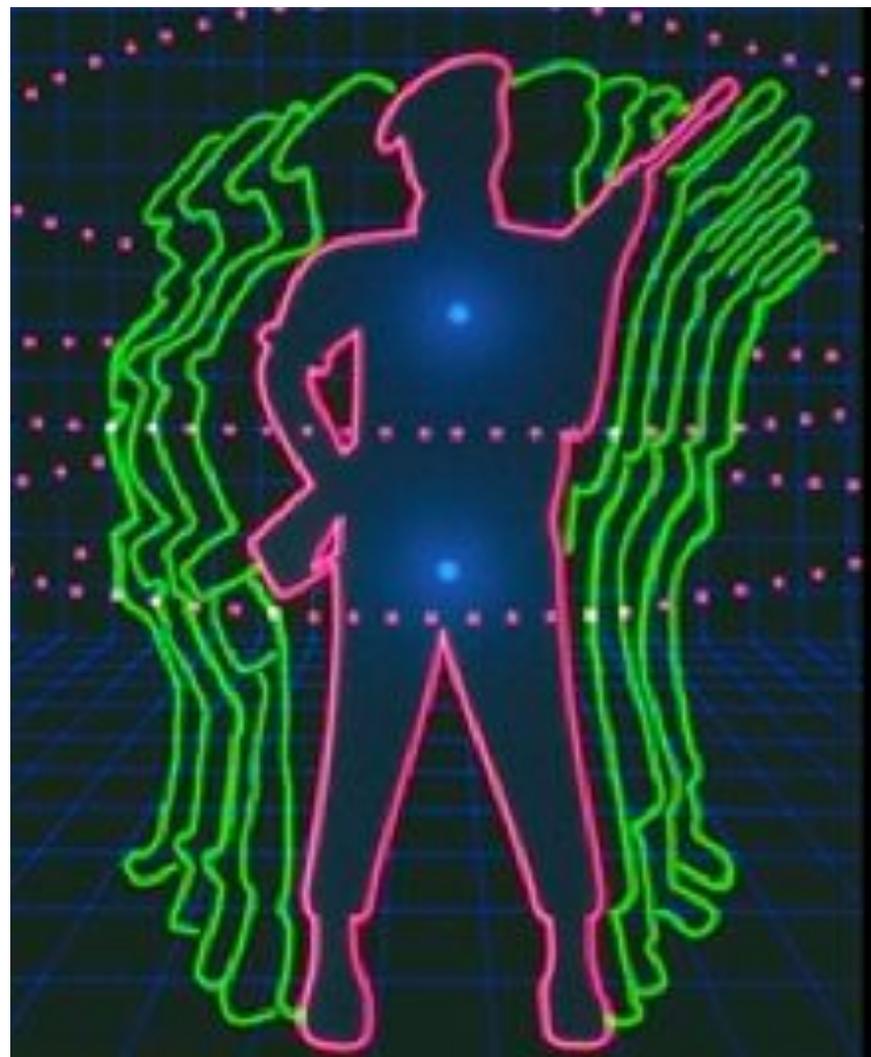


to deal with a **changing** battlescape...



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

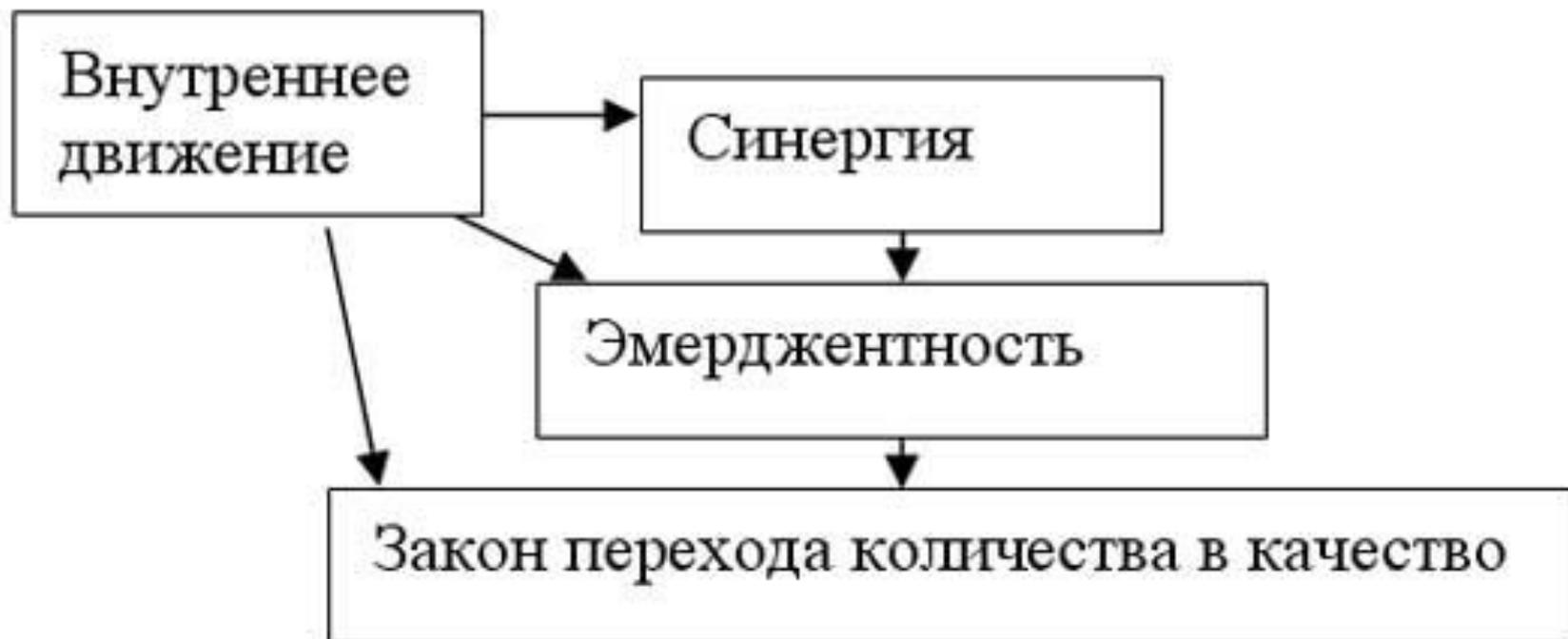
Некоторые из практик программы джедаев-троянов

- 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.

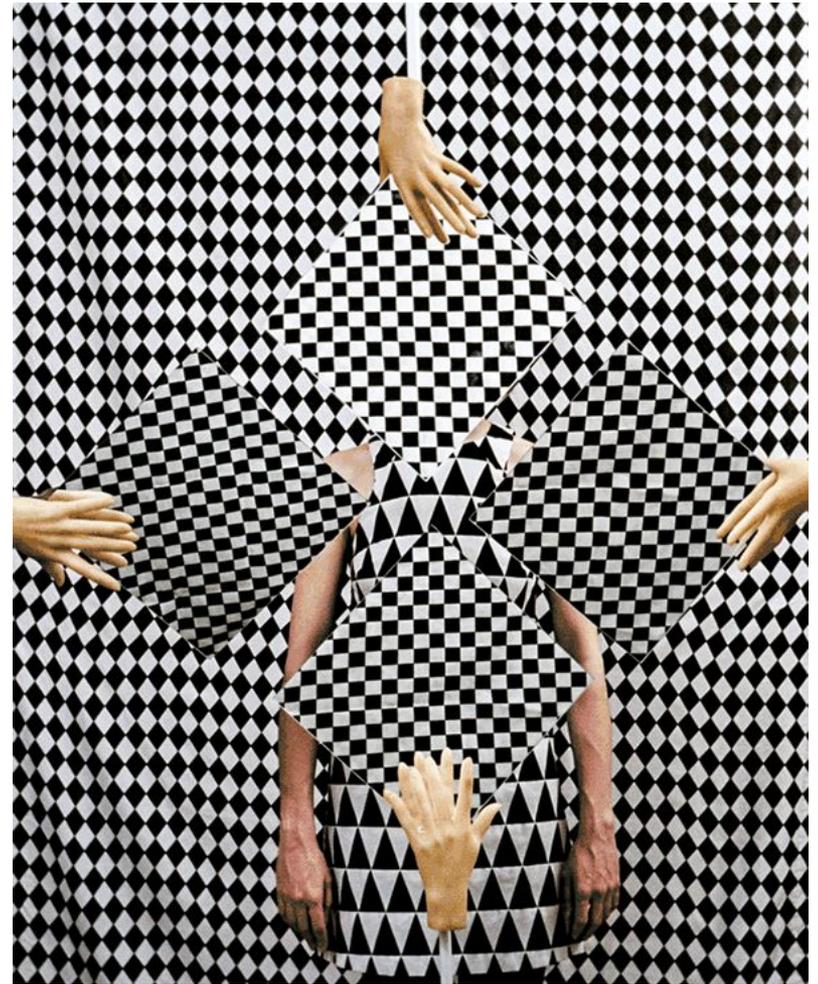
It's the ultimate paradox for leaders: you can't predict the future, but you must make sense of it in order to thrive.

Сложные и хаотические системы

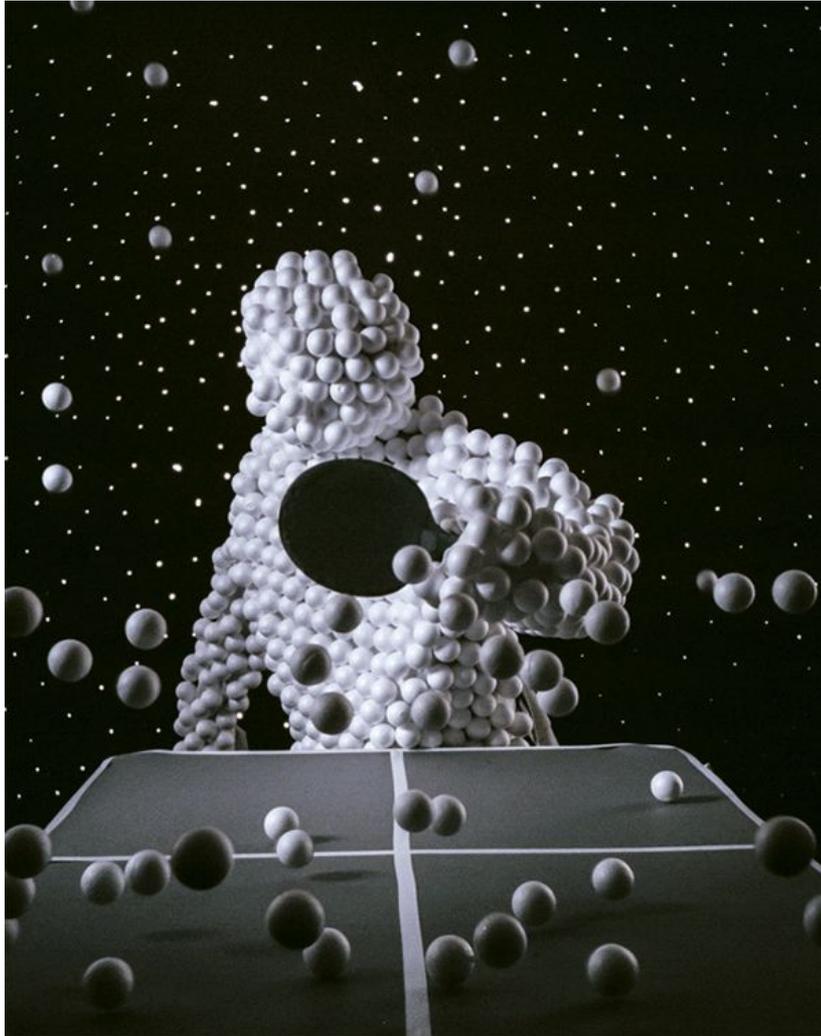


Синергия

- 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

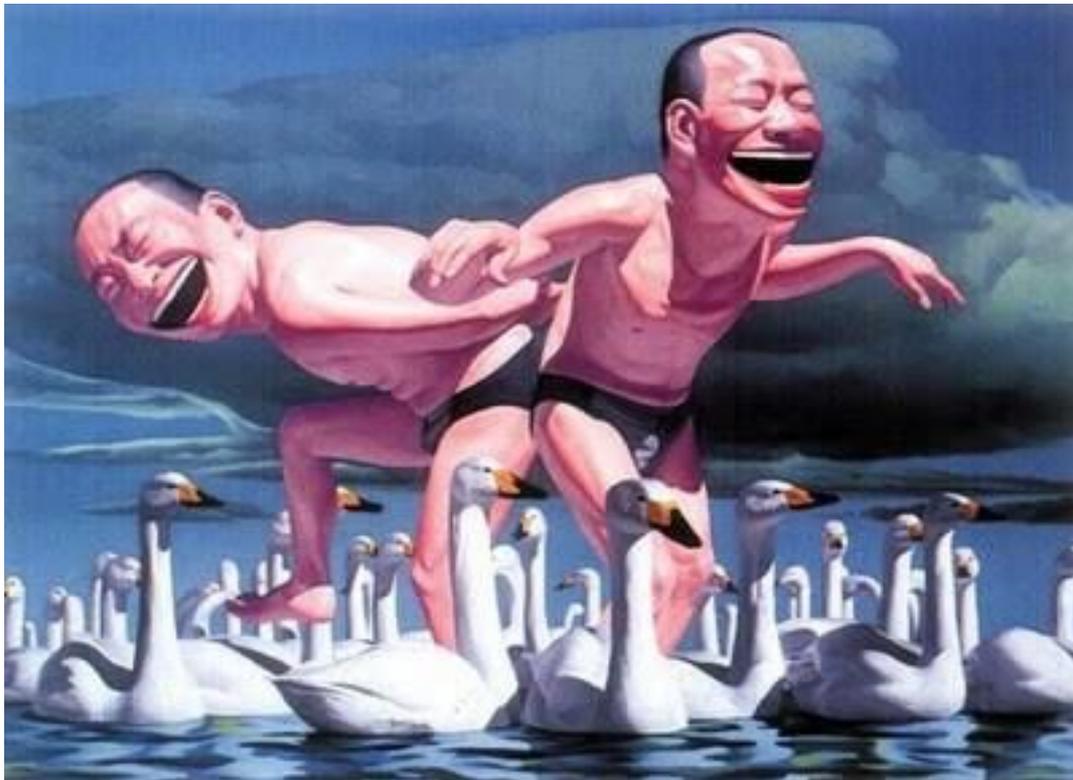
Лидеры улучшают
контакты между
членами организации

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

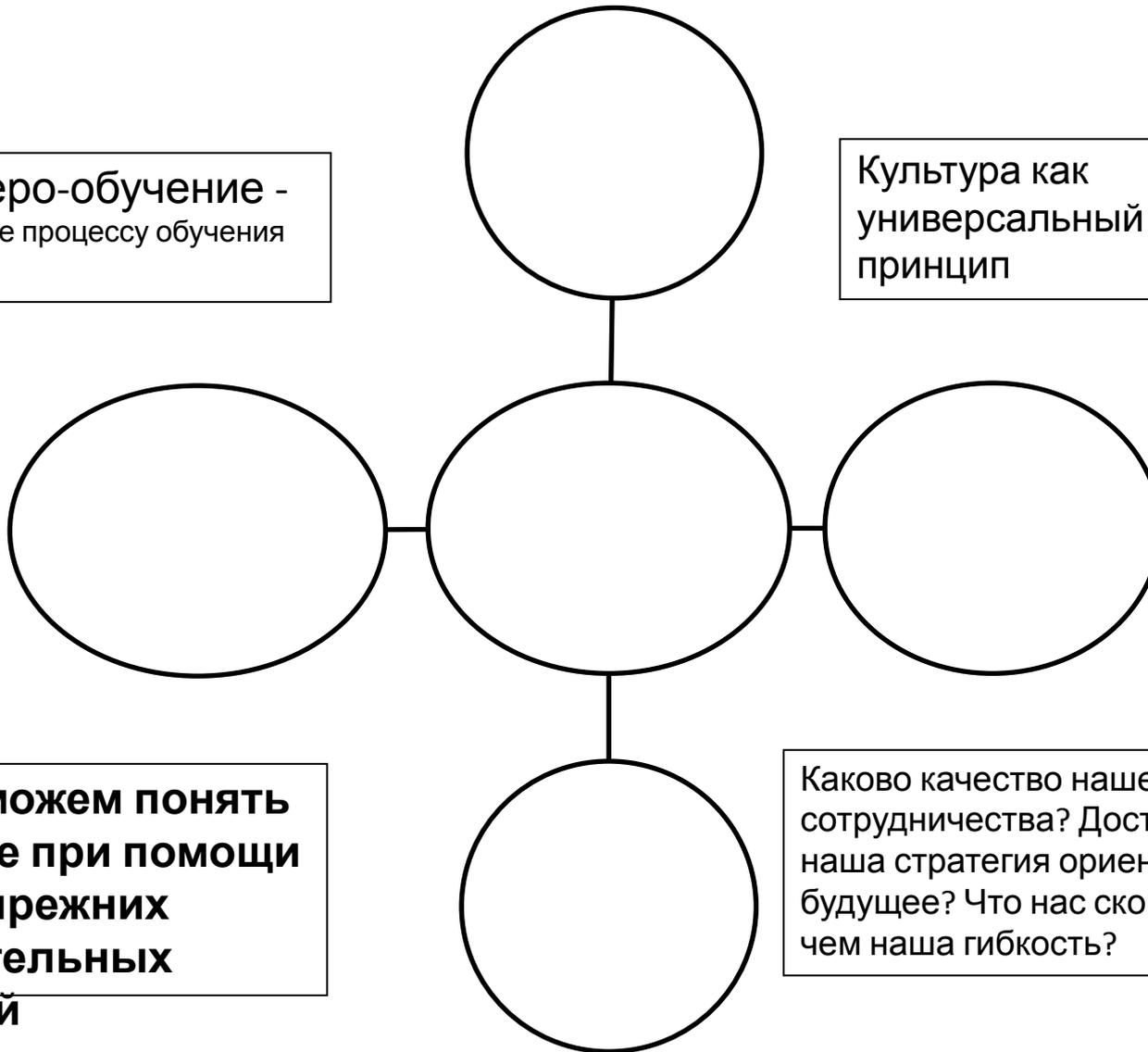
Master of Ambiguity

- 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»

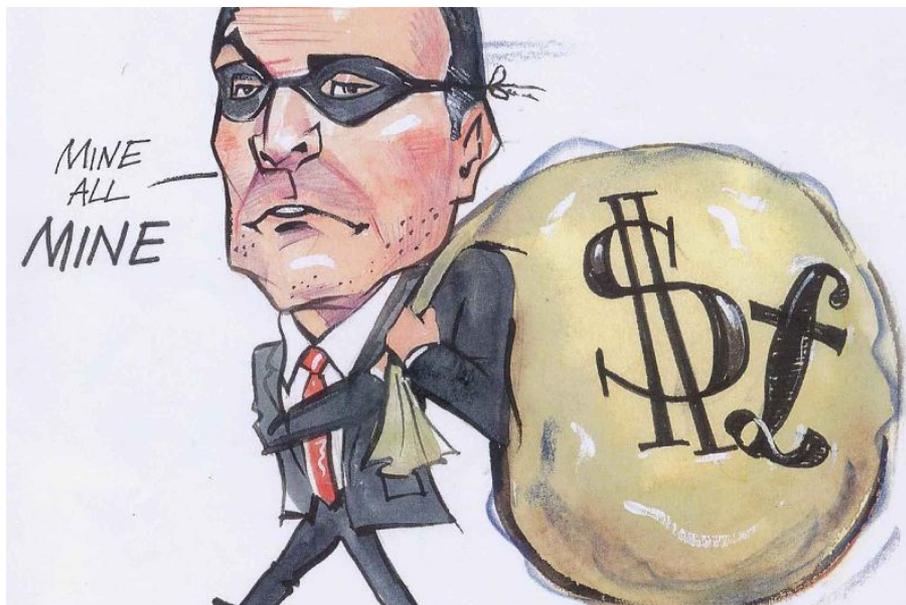
- «Единственный на свете язык, чей словарь с каждым годом сокращается»
- Цель Новояза — не только выразить мировоззрение и мышление приверженцев нового общества, но сделать все другие способы мышления невозможными.
- Предполагалось, что когда Новояз установится навечно, а Старояз будет забыт, еретическая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

Lehman Brothers

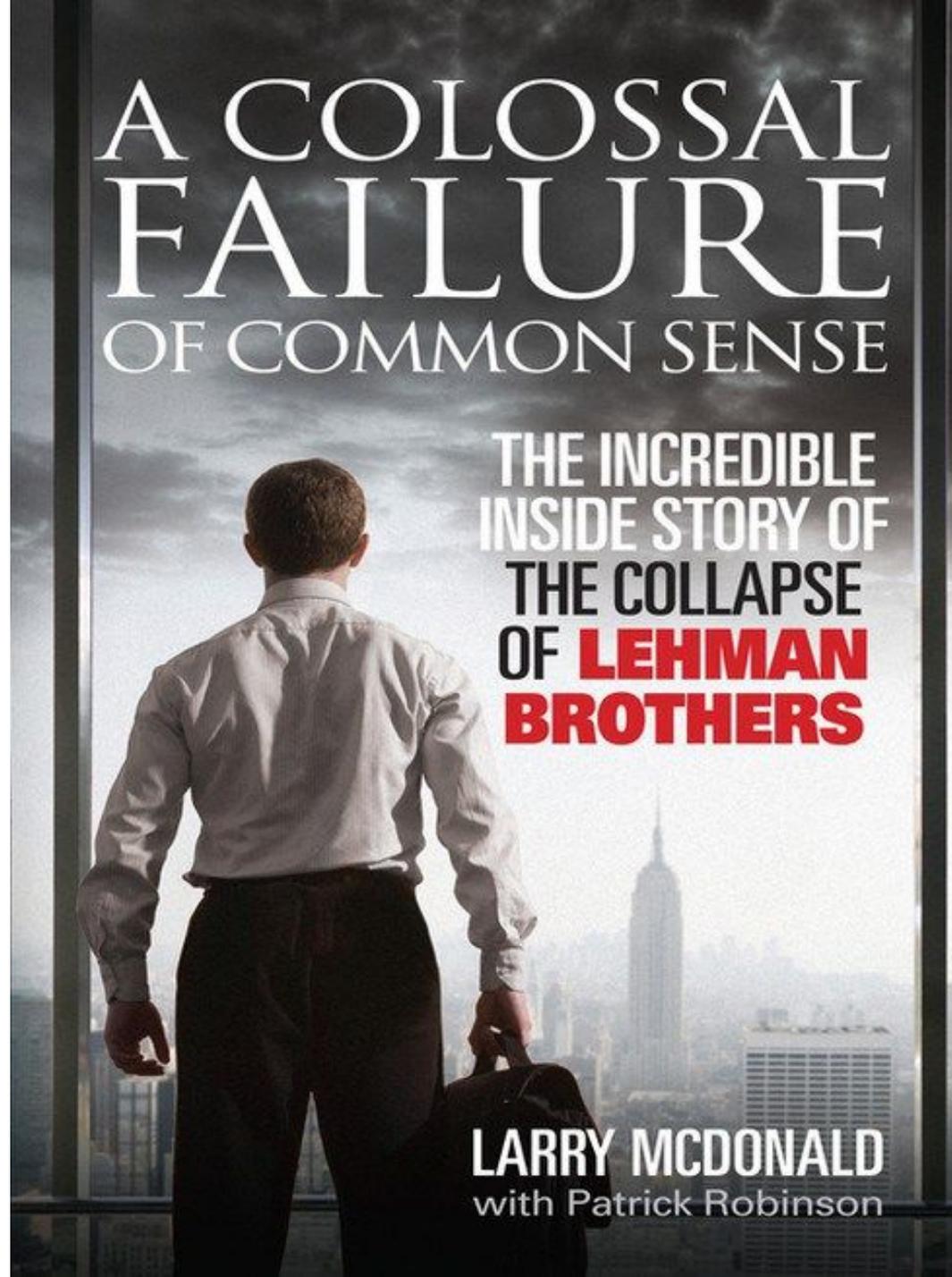


- Был одним из крупнейших инвестбанков США
- Стал символом финансового кризиса 2008 года

- 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

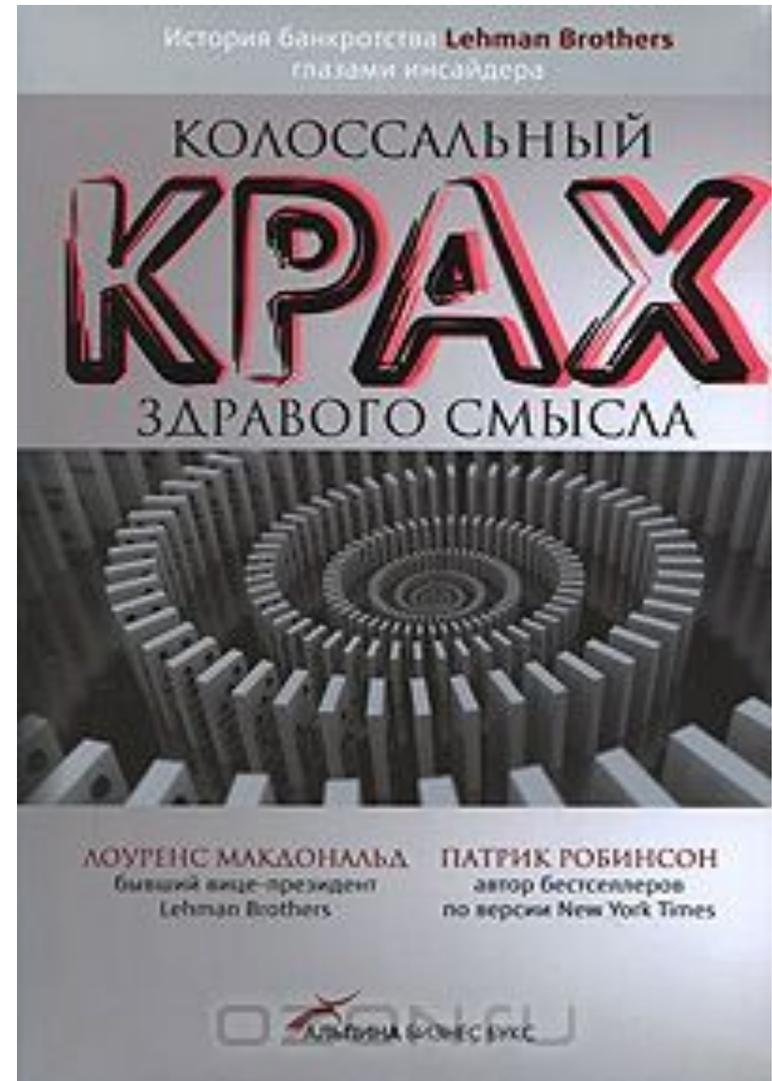


Язык войны

- 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

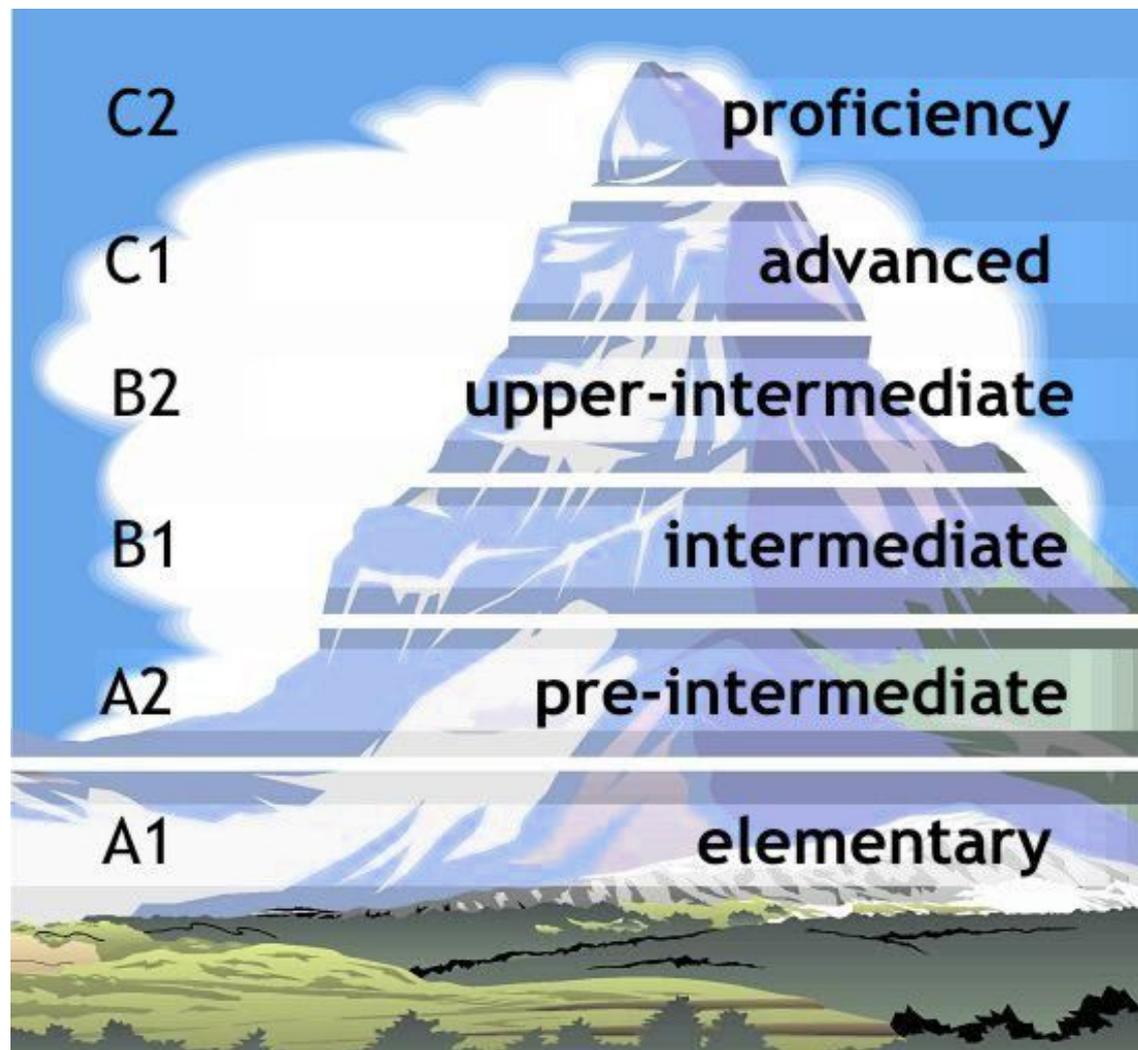
Язык игры

- 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



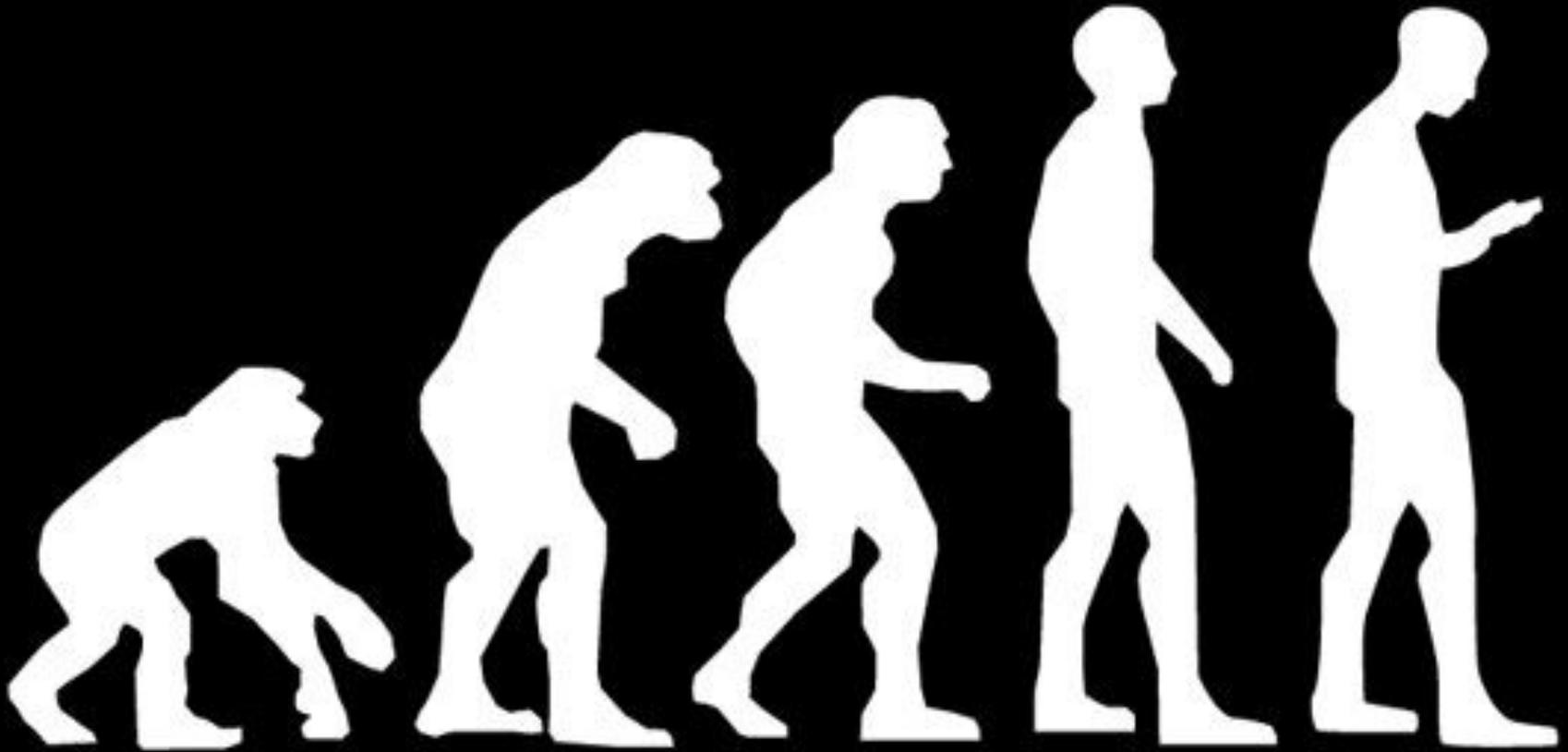
УРОВНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕЧИ

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



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

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



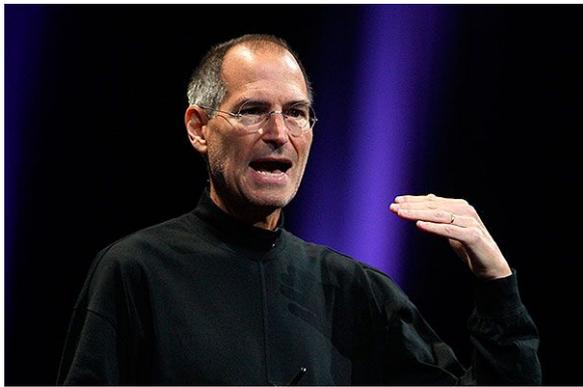
Красное (автократическое, силовое) лидерство

- 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