РОБЕРТ КУИНН

Позитивная организация

Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма

Москва, 2017
Издательство «Олимп–Бизнес»

УДК 351/354
ББК 67.401
К89

The Positive Organization: Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs by Robert E. Quinn originally published in English by Berrett-Koehler Publishers

Куинн, Роберт

К89 Позитивная организация : Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма / Роберт Куинн : [перевод с английского]. — Москва : Издательство «Олимп—Бизнес», 2017. — 208 с.

ISBN 978-5-9693-0362-1

Эта книга будет интересна тем, кто ищет возможности, даже находясь в ситуации или среде, построенной на ограничениях. Автор книги Роберт Куинн убежден, что любую организацию, компанию или ее отдельное подразделение можно сделать более позитивными, а людей — ориентировать на высшие ценности и общее благо, не испрашивая для этого разрешения вышестоящих инстанций. Куинн считает, что именно такой подход является сущностью настоящего лидерства, залогом процветания компании и ее сотрудников. В Приложении к книге, которая и без того наполнена примерами из реальной практики, автор предлагает читателю «Генератор позитивной организации» — действенный инструмент, который поможет преодолеть ограничения и найти такой путь в бизнесе или другой деятельности, когда каждый достигает большего, чем от него ожидают.

УДК 351/354
ББК 67.401

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of: BPR Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9693-0362-1

© 2015 by Robert E. Quinn
All rights reserved
© Перевод на рус. яз., оформление, издание
Издательство «Олимп—Бизнес», 2017

Оглавление

Предисловие к русскому изданию 5
Введение. 9
Глава 1. Позитивная организация 17
Глава 2. Стать «двуязычным» руководителем 39
Глава 3. Задать высшую цель. 57
Глава 4. Поощрять откровенный диалог 76
Глава 5. Увидеть возможность 97
Глава 6. Идти к общему благу 114
Глава 7. Доверять спонтанно возникающим процессам 134
Глава 8. Использование Генератора позитивной организации 157
Приложение. Генератор позитивной организации. 170
Источники. 194
Об авторе 205

Я в долгу у одной женщины, способной нарушать
традиции, оставаясь дисциплинированной.
Я счастлив, что эта женщина — моя любимая дочь,
взявшая на себя труд быть менеджером этого проекта.
Я посвящаю свою книгу Шаури Куинн Дьюи
и благодарю ее за неустанное
и благотворное влияние на мою жизнь.

Предисловие к русскому изданию

Влияние культурных стереотипов трудно переоценить. Они в значительной степени определяют наши мысли и действия. В темные времена под их воздействием мы превращаемся в скептиков и циников. Мы осознаем, что лидерам и режимам нельзя доверять. Это мировоззрение, основанное на страхе, можно встретить в самых разных уголках нашего мира — негативный опыт укореняется в нас и мешает поверить в то, что можно не бояться людей и доверять им.

Эта книга о том, что отрицательный культурный опыт можно превратить в положительный. О том, как люди учатся избавляться от общепринятых стереотипов и создавать организации, в которых есть реальный шанс достичь успеха и благополучия.

Впрочем, всегда найдутся те, кто скажет, что такое невозможно — по крайней мере, в их стране. Но я уверен, что позитивные организации можно создавать повсюду.

В главе 5 я рассказываю о поездке в Грузию, где моя дочь жила со своей семьей в течение последних двух лет. Когда я был у них в гостях, мне довелось по просьбе зятя выступить перед сотрудниками Банка Грузии и посольства США. Приглашая, меня предупредили, что в этой стране бесполезно рассчитывать на такое взаимодействие со слушателями, какое обычно возникает

в Америке, и настоятельно рекомендовали просто представить информацию, не ожидая активного участия аудитории.

Спонсоры мероприятия и большие чиновники терпеливо рассказывали мне про уникальную культуру Грузии и ее традиции. Традиции эти, как я смог понять, заключались главным образом в том, что люди привыкли пассивно внимать старшим — учителям, начальникам, экспертам, — но не готовы высказывать собственное мнение (которым, надо признаться, интересуются не часто).

Слова грузин о том, что американский поход у них не сработает, вызвали у меня улыбку. В Соединенных Штатах, где бы я ни выступал, везде встречаются люди, которые просят меня «просто дать информацию». Они точно так же терпеливо объясняют, почему в якобы «уникальной» культуре их организации не принято высказываться открыто. Часто это, например, связано с тем, что на мероприятии будет кто-либо из начальства, в присутствии которого подчиненному высказывать свое мнение просто «неудобно». Иными словами, я постоянно сталкиваюсь с тем, что любая организации представляют собой некую политическую систему.

Хотя национальная принадлежность людей действительно играет определенную роль, реальная проблема заключается, однако, не в географии Земли, а в географии ума. Сотрудники организаций во всем мире живут в страхе. Они боятся выражать свое мнение и брать на себя инициативу.

Когда вы будете читать о том, как прошли два моих семинара в Грузии, обратите внимание, что всего за несколько часов слушатели-американцы открыли в грузинских коллегах нечто совершенно новое — так же как и грузины, которые увидели в поведении американцев то, чего прежде не замечали. Эти новые впечатления стали сигналом для реализации новых возможностей. Люди, которые вошли в помещение с чувством скованности, вышли из него с надеждой. Они перестали думать

об ограничениях и решили попробовать новые модели поведения. Они поверили в то, что могут построить более позитивную организацию. Я продемонстрировал им, что перемены к лучшему возможны. Все остальное зависело от них и их руководителей, от их коллективной способности определить, в каком направлении и в какой мере нужно реализовывать эти изменения.

Эта книга о том, как указать людям цель, достичь открытости в общении, дать им почувствовать новые возможности, помочь встать на путь к достижению общего блага и способствовать возникновению новой, более позитивной корпоративной культуры.

В приложении представлен полезный инструмент под названием «Генератор позитивной организации». В него входят 100 успешных практик, реализованных в существующих компаниях. Я разработал его с тем, чтобы читатель мог сам создавать новые практики, внедрение которых не потребует запрашивать разрешение у вышестоящих инстанций.

Таким образом, я попытался достичь в этой книге двух целей. Во-первых, представить идеи, разработанные для борьбы со стереотипами. Во-вторых — предложить реальные инструменты и простые процессы, помогающие читателю попробовать нечто новое.

Научиться чему-либо всерьез можно лишь тогда, когда поставлена цель, а на пути к ней вам оказывается поддержка. Как только вы начнете осмысливать новые практики и смотреть на вещи иными глазами, вы сумеете преобразовать себя, свой отдел, свою команду, свою организацию и даже свою нацию. Отказавшись от привычных ограничений, вы получите больше удовольствия от работы и отношений с коллегами, и в результате ваша организация станет более позитивной.

Роберт Куинн

Введение

РЕАЛЬНОСТЬ ВОЗМОЖНОСТИ

Доктор Лора Морган Робертс изучает влияние индивидуальных особенностей личности на успех в бизнесе. Однажды она выступала в Центре развития позитивных организаций. Доктор Робертс говорила о современном состоянии работы и жизни вообще, о попытках найти баланс между ними и о пугающем парадоксе, который ей удалось выявить.

Робертс щелкнула клавишей, и на экране появилась лаконичная фраза:

Сверхзагруженные, но не занятые

Я почувствовал: что-то произошло. Посмотрел вокруг. Аудиторию составляли профессионалы, работающие в разных организациях. Слайд, казалось, физически подействовал на них — на лицах отразилась боль. Это был весьма впечатляющий момент.

Многие люди перегружены работой и живут на грани истощения. Этот факт всеми признан, и дискуссии о том, как лучше справляться с постоянно нарастающей нехваткой времени, ведутся бесконечно.

Однако вовсе не так охотно признается другое: часто те же самые люди оказываются невостребованными. Их силы расходуются

впустую, а уникальные способности не находят применения. Они отдают работе все свое время и энергию, а в качестве компенсации получают только денежное вознаграждение. Это важно — но этого недостаточно. Добиваясь признания, благосостояния и уверенности в завтрашнем дне, люди заражаются бациллами равнодушия и в конце концов пополняют армию ходячих мертвецов. Слайду Лоры хватило пары простых слов, чтобы выдвинуть все это на первый план.

На следующее утро я заметил, что постоянно размышляю над предложенным Лорой парадоксом. Понимая, что каждая монета имеет обратную сторону, я сформулировал противоположный парадокс:

Вовлеченные и воодушевленные

Если первый парадокс указывает на ведущий к истощению замкнутый круг, который нелегко разорвать, то второй, напротив, предполагает обновление, в которое непросто поверить. Когда я демонстрирую два эти парадокса людям, на первый они реагируют сразу же, и весьма эмоционально, прочитывая содержащееся в нем негативное послание как реальное и неизбежное. Этот замкнутый круг — постоянная угроза для любой организации.

На второй парадокс реагируют иначе. В нем люди видят недостижимый идеал. Они не испытывают и не надеются испытать что-либо подобное, а потому имеют все основания не сомневаться, что совмещение полной занятости и постоянного обновления — дело невозможное. Очень немногие способны представить себе такое сочетание; еще меньше тех, кто стремится осуществить его на практике. Ви́дение и стремление — вот чего критически не хватает для того, чтобы второй парадокс работал.

ВВЕДЕНИЕ

О КНИГЕ

Организация, в которой вы сегодня работаете, не статична. Она постоянно становится то лучше, то хуже. Если негатив преобладает, то сотрудники либо уходят, либо эффективность их работы падает. Напротив, когда в организации превалируют позитивные тенденции, люди склонны выкладываться, превышая индивидуальные и коллективные ожидания.

Цель этой книги — помочь создать второй тип организации. Книга не только содержит примеры из реальной жизни, но и объясняет, как привлекать сотрудников к определению целей и добиваться конструктивных обсуждений, как предоставлять людям новые возможности, ориентировать их на достижение общего блага и способствовать возникновению новой, более позитивной корпоративной культуры*.

В Приложении вы найдете полезный инструмент, который я назвал Генератором позитивной организации. Он содержит

---

* В 2003 г. я вместе с Кимом Кэмероном (Kim S. Cameron) и Джейн Даттон (Jane Dutton) опубликовал книгу «Позитивное организационное образование: Основы новой дисциплины» («Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline», San Francisco: Berrett-Koehler, 2003), в которой призывал ученых и преподавателей взяться за изучение индивидов, групп и организаций. С того момента круг освещенных в книге проблем выделился в самостоятельную область, и теперь этим занимаются многие исследователи. В 2012 г. Ким Кэмерон и Гретхен Шпрайтцер (Gretchen M. Spreitzer) опубликовали Оксфордский справочник позитивного организационного образования (Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford: Oxford University Press, 2012), содержащий более 80 статей и научных обзоров и наглядно демонстрирующий, насколько выросла новая область знаний. Центральное место в этой деятельности принадлежит Центру по развитию позитивных организаций в Бизнес-школе при Мичиганском университете. Центр поощряет проведение исследований, создает соответствующий инструментальный аппарат, сотрудничает с компаниями, которые хотят повысить свою организационную культуру, и обеспечивает студентов конкретными примерами, полезными для их будущей работы.

100 примеров того, как реальные организации на практике добивались позитивных изменений. Генератор разработан так, чтобы читатель мог создавать новые практические приемы и применять их в любом контексте, не спрашивая на это разрешения у каких-либо вышестоящих инстанций.

В конце каждой главы вам будут заданы вопросы, отвечая на которые вы поймете, насколько глубоко усвоили ключевые моменты и как это поможет вам в создании более позитивной организации.

Ответы на эти вопросы важны — они дадут вам представление о том, какую именно организацию вы хотите создать, используя Генератор.

Книга предлагает читателю и другие инструменты. В конце глав с 3-й по 7-ю приведены опросники и упражнения, которые можно использовать, чтобы дать сотрудникам вашего подразделения или членам команды общее представление о содержащихся здесь идеях.

В конечном итоге книга решает две задачи. Во-первых, она знакомит с идеями, бросающими вызов общепринятым представлениям. Во-вторых, предлагает реальные инструменты и несложные процессы, разработанные для того, чтобы поддержать вас в ваших попытках освоения нового.

Прочные навыки возникают лишь тогда, когда есть и *вызов*, и *поддержка*. Осмысливая новые практики, видя предмет с точки зрения более сложной ментальной карты*, вы получите реальный шанс измениться самим, изменить ваше подразделение,

---

* Ментальная карта — метод структуризации концепций с использованием графической записи в виде диаграммы. Диаграмма связей реализуется как древовидная схема, на которой изображены слова, идеи, задачи или другие понятия, связанные ветвями, отходящими от центрального понятия или идеи. Является одним из инструментов управления личными знаниями. На русский язык термин может переводиться как «карта мыслей», «интеллект-карта», «карта памяти». — *Прим. ред.*

а возможно, и всю организацию. Если это случится, вы и ваши сотрудники никогда уже не станете прежними. Ваши люди начнут получать удовлетворение от своей работы и превосходить ожидания. Они будут полностью востребованы и всегда готовы к обновлению*. И новая, более позитивная организация возникнет на месте прежней.

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга полна историй из жизни замечательных людей, пытающихся сделать наш мир лучше. Я выражаю благодарность целой армии тех, кто делился со мной жизненным опытом и дал приобщиться к мудрости позитивных организаций.

Работая над книгой, я старался сделать изложение как можно более ясным и доступным. Большинство научных работ,

* Главная тема этой книги — как использовать набор позитивных ментальных установок для создания позитивной организации. Саттон и Рао в своей последней книге пытаются решить тот же вопрос: как распространить конструктивные убеждения среди возможно большего числа руководителей и менеджеров. Авторы показывают, как создать или найти в организации незадействованный потенциал для внедрения передового опыта. Подход к решению этого вопроса у Саттона и Рао отличается от нашего, но он может послужить полезным к нему дополнением. Ким Кэмерон также написал две книги о принципах конструктивного руководства, в которых намечены основные позитивные стратегии и практики. Эти две книги могут послужить полезным дополнением к нашей. См.: Kim S. Cameron, «Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance». 2nd ed. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2012); Kim S. Cameron, «Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results» (San Francisco: Berrett-Koehler, 2013); Robert I. Sutton and Huggy Rao, «Scaling Up Excellence: Getting to More without Settling for Less» (New York: Crown Business, 2014). Джейн Даттон и Гретхен Шпрайтцер также внесли свой вклад в обсуждение этого вопроса. См.: Jane E. Dutton and Gretchen M. Spreitzer (Eds.), «How to Be a Positive Leader: Insights from Leading Thinkers on Positive Organizations» (San Francisco: Berrett-Koehler, 2014): 100–111.

на которые опирается этот текст, вы найдете в сносках. Я признателен ученым, сочинения которых цитировал. Особенно тем, кто окружал меня в Центре по развитию позитивных организаций. Это Уэйн Бейкер, Джейн Даттон, Бетси Эрвин, Фред Келлер, Ширли Коппельмэн, Дэвид Майер, Роджер Ньютон, Гретхен Шпрайтцер, Крис Уайт и Линн Утэн. Я благодарен своей лаборантке Эрин Йел Лим, которая подобрала большую часть материала для Генератора позитивной организации.

Многие коллеги читали рукопись целиком либо частями и дали свои комментарии, прежде чем книга увидела свет. Многие из них существенно расширили мое первоначальное видение процесса. Я глубоко благодарен Кирку Блэду, Уолли Боку, Брюсу Дену, Дэну Дакуорту, Эрин Данн, Уэйд Айерли, Кэтлин Флэнэган, Марии Форбес, Эду Фрэнсису, Мирене Хайн, Джессике Джонсон, Люси Ньюкомб, Крэйгу Маттесону, Валери Маттесон, Райану Куинну, Шону Куинну и Шарусэ Прествич.

Особую благодарность выражаю Кэти Ауткольт и Марку Темплтону. Они читали все версии рукописи, присылали подробные отзывы и постоянно побуждали меня глубже проникать в суть вопроса.

В 1986 году один молодой редактор здорово помог мне с выпуском моей первой книги. Его влияние было колоссальным. С тех пор прошло несколько десятилетий, и теперь он — генеральный директор одной из самых позитивных организаций в издательском деле. И снова он взял на себя трудную роль — поддерживать меня и подталкивать вперед, к созданию чего-то действительно стоящего. Я в неоплатном долгу перед Стивом Пиерсанти и всеми сотрудниками издательства Berrett-Koehler Publishers. Это честь — сотрудничать с профессионалами столь высокого класса.

И наконец — Шаури. Затевая эту книгу, мы с ней пошли на довольно смелый эксперимент — дочь стала моим менеджером. Несмотря на то, что жила она в Грузии и растила второго

ребенка, Шаури с головой окунулась в работу. Ежедневно она звонила мне, требуя, чтобы я заново по нескольку раз переписывал чуть ли не каждую страницу. Рукопись буквально пропитана ее творческой энергией и дисциплиной. В знак благодарности я посвящаю эту книгу моей удивительной и энергичной дочери. Спасибо.

Энн-Арбор, Мичиган,
февраль 2015 г.

Глава 1

Позитивная организация

Однажды я беседовал с молодым хирургом, чья научная специализация включала оценку эффективности лечебных учреждений. Он серьезно размышлял над факторами, влияющими на рост или снижение эффективности госпиталей, и мы с ним дискутировали о том, как работает образцовый госпиталь. Вдруг, посреди беседы, он сделал паузу, а потом огорошил меня вопросом: «Почему финансисты так часто становятся руководителями организаций?»

Вопрос застиг меня врасплох, и, чтобы ответить, я стал импровизировать. Я сказал, что экономика — серьезная наука, а те, кто в ней разбирается, обладают точными аналитическими инструментами. Поднимаясь по карьерной лестнице, такие специалисты учатся точно оценивать распределение ресурсов в системе. К тому времени, когда они достигают высших уровней в финансовой области, у них вырабатываются отличные навыки для того, чтобы контролировать все предприятие.

В бизнес-сообществе бытует убеждение, что специалисты в области экономики и схожих с ней аналитических дисциплин знают, как решать технические проблемы и эффективно использовать ресурсы. А раз так, то они могут держать все под контролем.

Мой собеседник кивнул, но без энтузиазма. Он высказал свое опасение в отношении людей, в основе лидерства которых лежат

контроль, решение проблем и эффективность. Не будучи вполне уверенным, что правильно понял его, я попросил разъяснений, и он рассказал мне две истории — обе о лидерстве и культуре медицинского обслуживания.

ДВА ГОСПИТАЛЯ — ДВЕ КУЛЬТУРЫ

Первая история началась в тот момент, когда мой собеседник с группой коллег прибыл с визитом в один из госпиталей (назовем его Госпиталь-1) и прямо у входа был радушно встречен человеком... в цилиндре.

Войдя, посетители увидели привычный стол справок и зал ожидания, но кроме того — целый ряд общественных помещений: например, для проведения церемоний бракосочетания и кулинарных мастер-классов. По мере того как группа делала обход, возникало впечатление, что госпиталь похож скорее на пятизвездочный отель.

В какой-то момент они столкнулись с директором, который поприветствовал их и поинтересовался, чем может быть полезен. Директор проговорил с группой полчаса, поделившись своим видением и управленческой философией.

На протяжении всего обхода члены группы расспрашивали персонал о директоре, и даже сотрудники низшего звена говорили о нем так, словно поддерживали с шефом близкие отношения. Они с гордостью рассказывали о видении и ценностях, культивируемых в госпитале. Было очевидно, что люди здесь чувствуют себя единым целым и с удовольствием делают свое дело. Каждое их слово и действие свидетельствовало о полной приверженности общему преуспеванию. Позитивная корпоративная культура — вот что настраивало, объединяло и воодушевляло их.

Мой собеседник и его коллеги покинули Госпиталь-1 глубоко впечатленные. Поскольку все члены группы сами были врачами, проводившими свою жизнь в больницах, им было очевидно, что

они только что видели госпиталь, превзошедший все их ожидания, столкнулись с тем, что было самой настоящей «позитивной организацией».

Вскоре мой собеседник оказался перед главным входом госпиталя, где работал он сам. Назовем его Госпиталь-2. Побывав в Госпитале-1, он всерьез задумался над тем, какой контраст представляли собой две эти организации. И тут же получил подтверждение своим мыслям.

Едва войдя, он был встречен ворчливой женщиной, спросившей, не студент ли он. Мой знакомый объяснил, что он хирург и у него назначена операция. Однако женщина не позволила ему войти и, сославшись на больничные правила, потребовала, чтобы он вернулся на улицу, обошел здание и воспользовался входом для персонала. Хирург попытался отшутиться, но служительница пригрозила, что вызовет охрану. И ему пришлось ретироваться.

Несколько дней спустя он рассказал о случившемся старшему администратору госпиталя. Тот отреагировал: поинтересовался фамилией сотрудницы, поскольку решил ее уволить.

По словам моего собеседника, этот администратор придавал особое значение тому, чтобы держать все под контролем и быть в курсе всех проблем. И первым же его побуждением в этом случае было исключить сам источник неприятностей — уволить женщину, которая, как он полагал, и являлась «проблемой».

С точки зрения администратора, увольнение женщины выглядело именно тем шагом, который следовало предпринять. Его целью было установление и соблюдение порядка и контроля. Он стремился к тому, чтобы его госпиталь работал как можно лучше. Тот, кто стремится сделать свою организацию предсказуемой и хорошо организованной, часто сосредотачивается на сбоях и нарушениях; его естественное стремление — такие проблемы исключить. Вот почему рефлекторной реакцией администратора было решение об увольнении.

Когда мы концентрируемся на какой-либо частной проблеме, мы не видим систему в целом. Мы уделяем внимание детали, находящейся внутри системы. Точно так же, глядя на поведение одного человека, невозможно увидеть корпоративную культуру, частью которой он является. Упомянутый выше старший администратор даже не задумался о том, какими системными условиями внутри корпоративной культуры было обусловлено поведение сотрудницы. Ему и в голову не пришло, что ее увольнение проблему не решит — следующий сотрудник в аналогичной ситуации, следуя той же культуре, вполне может повести себя таким же образом.

Когда люди сосредоточены на части, а не на целом, им не приходит в голову важнейший вопрос: как преобразовать всю корпоративную культуру в целом, чтобы люди получали удовлетворение от своей работы, а их эффективность превышала стандартные ожидания?

Эта книга о том, как создавать позитивные организации. Вопрос, приведенный выше, отражает самое простое определение позитивной организации.

В ПОЗИТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЛЮДИ ПРОЦВЕТАЮТ И ЭФФЕКТИВНО ВЫПОЛНЯЮТ СВОЮ РАБОТУ.

Удовлетворение и процветание неотделимы от роста и преуспевания. Превышать ожидания — значит успешно делать больше, чем от вас ждут, и двигаться к совершенству. В Госпитале-1 корпоративная культура ориентирована именно на стремление к совершенству. Молодой хирург и его коллеги пришли туда, примерно одинаково представляя себе, какими бывают больницы. Но в ходе визита их представления были подвергнуты испытанию. Хирурги встретили людей успешных, энергичных и превышающих стандартные ожидания. Они увидели лечебное учреждение, добившееся высокой эффективности благодаря

позитивной корпоративной культуре. И это было нечто диссонировавшее с тем, что они встречали прежде. Теперь им предстояло решить: проигнорировать увиденное как некую аномалию или изучить новую информацию более тщательно?

МЕНТАЛЬНЫЕ КАРТЫ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Так же как и группа хирургов, посетивших Госпиталь-1, все мы обладаем набором предположений (допущений) и убеждений, которые помогают нам ориентироваться в окружающем мире. Эти предположения и убеждения мы постепенно перенимаем у людей, рядом с которыми живем и работаем. От них, а также из собственного опыта мы узнаем, что работает, а что — нет. Со временем эти допущения и убеждения складываются в нашем сознании в подобие карт, в соответствии с которыми мы реагируем на все, что наблюдаем и испытываем в окружающем мире.

Такие ментальные карты ориентируют нас во всех сферах бытия: например, дают представление о том, что собой представляет семейная жизнь; подсказывают, чего можно ожидать в таких областях, как религия, образование и досуг. Поскольку все наши представления, допущения и предположения — продукт нашего опыта, мы принимаем собственные сформировавшиеся убеждения за истину и редко подвергаем их сомнению. Мы крепко держимся за них и отвергаем все, что может их поколебать[*].

Ментальные карты влияют на близость корпоративной культуры организации, где мы трудимся, нашим убеждениям.

---

[*] Тенденция к защите своих убеждений называется «подтверждением». Многочисленные исследования этого вопроса подчеркивают, что мы адекватно воспринимаем, интерпретируем и запоминаем ту информацию, которая подкрепляет наши устоявшиеся убеждения. См.: Jonathan Baron, «Thinking and Deciding», 3rd ed. (New York: Cambridge University Press, 2000): 203.

По моему опыту, есть несколько распространенных типов отношения менеджеров к корпоративной культуре. Первые — назовем их «отказниками» — игнорируют сам факт существования корпоративной культуры и часто либо вовсе не замечают ее воздействия, либо отказываются его признать. Другие, «скептики», признают существование корпоративной культуры; они даже пытались изменить ее, но, потерпев неудачу, пришли к ошибочному заключению, что это невозможно. А поскольку опыт не лжет, «скептики» уверены в том, что стремление к совершенству нереалистично и непрактично.

И, наконец, «сторонники». Эти менеджеры на себе испытали давление организационных структур, но они убеждены, что изменить корпоративную культуру можно, поскольку в какой-то момент попытались сделать это — и добились успеха. Успех научил их кое-чему важному: видеть в корпоративной культуре не жесткую застывшую конструкцию, а, напротив, ключ к изменениям и успеху. Теперь их задача — направлять изменения корпоративной культуры таким образом, чтобы это способствовало созданию позитивной организации*.

Менеджеры всех трех групп обладают обычной ментальной картой. Мы называем ее обычной, поскольку она определяется нормальными, общепринятыми убеждениями. К примеру, одно из таких убеждений состоит в том, что стабильность, иерархия

---

* Книга Кэрол Двек подтверждает наличие таких энтузиастов. Она пишет, что для некоторых менеджеров характерна «установка на рост». Они верят, что их сотрудники могут учиться и изменяться, и эта вера побуждает их соответствующим образом выстраивать свою профессиональную деятельность. Эти менеджеры готовы отстаивать достижение позитивных беспроигрышных результатов; они не избегают открытых профессиональных дискуссий; не боятся прощать и забывать; делают ставку на активных, критичных и развивающихся сотрудников, которых они готовы обучать; наконец, они заинтересованы в успехе и процветании своих сотрудников. Другими словами, они обладают весьма позитивными ментальными картами. См.: Carol S. Dweck, «Mindset: The New Psychology of Success» (New York: Ballantine Books, 2006).

и контроль — ключи к ведению эффективного и прибыльного бизнеса. В этом общепринятом убеждении есть своя правда, поэтому соответствующая ментальная карта может быть полезной. Однако, если ограничиться использованием одной лишь такой карты, она может стать довлеющим фактором и помешать созданию организации, сотрудники которой преуспевают и превышают стандартные ожидания.

Те немногие руководители, начальники и менеджеры, которые примкнули к группе «сторонников», обладают ценным преимуществом. Они не отвергают обычную ментальную карту со всеми ее вполне реальными убеждениями и ограничениями, но у них, кроме того, сформировалась еще одна, позитивная ментальная карта. Эта карта позволяет разглядеть возможности, которые скрыты от «скептиков» и «отказников». «Сторонники» видят ограничения и возможности одновременно — и в результате могут делать то, что недоступно другим.

В главе 2 мы вернемся к преимуществу, которое дает лидерам такой двусторонний подход[*].

---

[*] Обычный мыслительный процесс (по принципу «или — или») побуждает нас оценивать руководителей по одному из двух критериев: как ориентированных на исполняемую задачу и как ориентированных на задействованных в ее исполнении сотрудников. Исследования трансформационного лидерства свидетельствуют о том, что наиболее эффективные руководители отличаются активным двусторонним подходом, т. е. они в равной степени ориентированы как на задачу, так и на сотрудников. Поскольку такой подход бросает вызов нашему обычному логическому мышлению, его трудно увидеть. Даже специалистам нередко нужны годы для того, чтобы заметить и распознать схемы и структуры, которые находятся у них перед глазами. Руководители с активным двусторонним подходом, как правило, более эффективно осуществляют руководство. См.: K. Lawrence, P. Lenk, and R. E. Quinn, «Behavioral Complexity in Leadership: The Psychometric Properties of a New Instrument to Measure Behavioral Repertoire», The Leadership Quarterly 20, no. 2 (2009): 87–102; C. A. Schriesheim, R. J. House, and S. Kerr, «Leader Initiating Structure: A Reconciliation of Discrepant Research Results and Some Empirical Tests», Organizational Behavior and Human Performance 15, no. 2 (1976): 297–321.