

Роберт Куинн. Позитивная организация

Компания, в которой я работаю, является клиентом Сбербанка. На одной из встреч с менеджерами банка мне и презентовали эту книгу. На момент публикации заметки [библиотека Сбербанка](#) включала 79 изданий, по 24 из которых в моем блоге есть конспекты. Довольно высокое пересечение!

В бизнесе можно выделить две основные парадигмы управления: ориентация на результат и ориентация на людей. Основная идея книги «Позитивная организация» – лидеры должны быть «двуязычными». Они должны уметь совмещать обе концепции. В приложении к книге автор предлагает «Генератор позитивной организации» – инструмент, который можно использовать для преобразования вашей организации.

Роберт Куинн. Позитивная организация. – М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 208 с. Библиотека Сбербанка.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

Глава 1. Позитивная организация

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 жизни.

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. Книга Кэрол Дуэк [Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей](#) 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.

Первое испытание при создании позитивной организации – увидеть ее не как нечто статичное, а как систему напряженностей. Второе – разглядеть все напряженности, а не только те, которые мы привыкли улавливать. То есть видеть всю систему в целом. Наконец, третье: усвоить, что любой позитив – такой, например, как полная вовлеченность – может привести к истощению и обернуться негативом. Задача состоит в том, чтобы удерживать динамическую систему в позитивной зоне рис. 1.

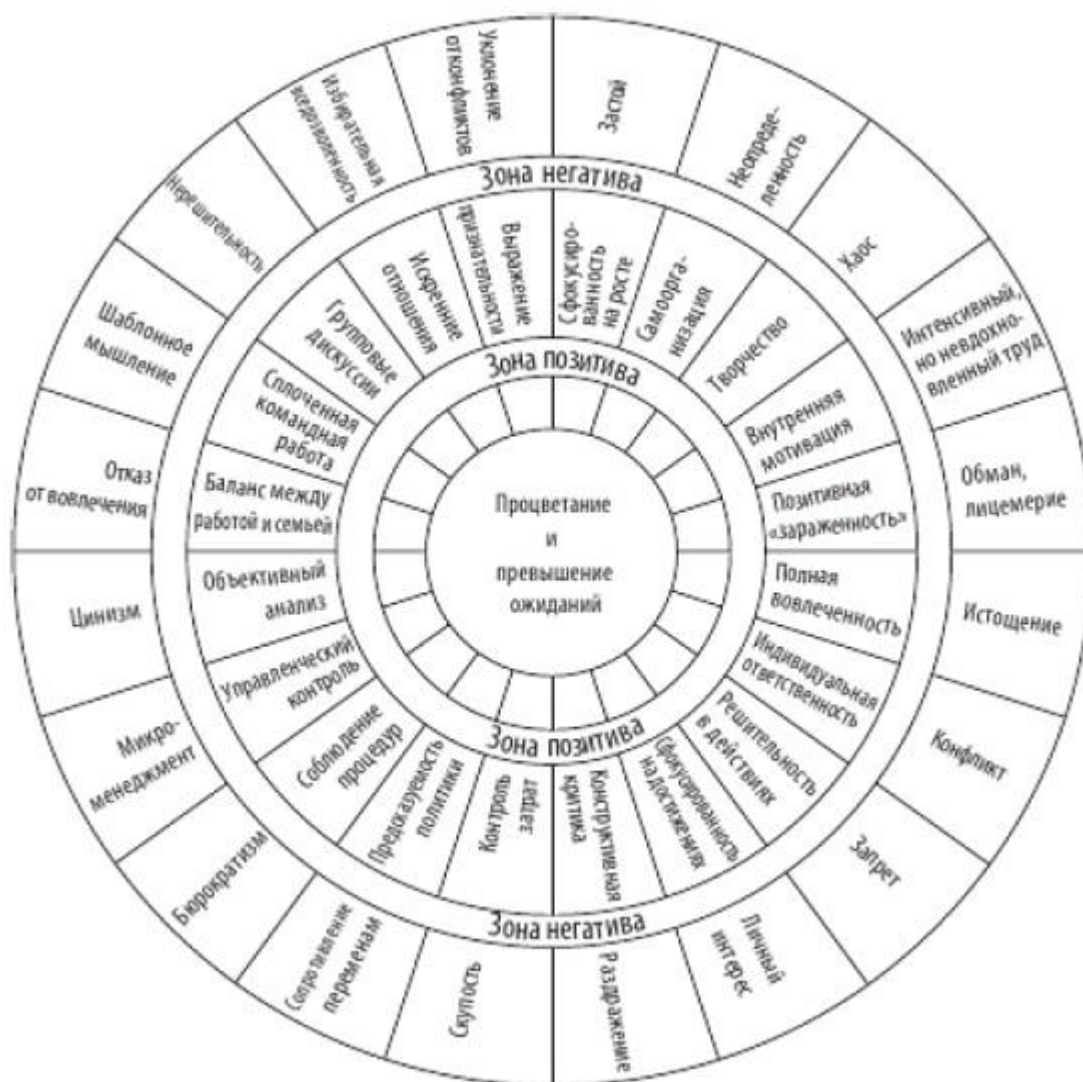


Рис. 1. Структура внутренней напряженности в организациях

Для примера взглянем шире на полную вовлеченность и истощение. Отказ от вовлеченности в работу организации и баланс между работой и семьей, полная вовлеченность и истощение расположены на одной линии, пересекающей всю схему. Жизненный баланс и полную вовлеченность мы обнаружим на противоположных сторонах внутреннего круга. Мы называем эту область положительной зоной. То есть оба эти свойства являются положительными – но противоположными.

Полная вовлеченность позитивна, поскольку мы хотим, чтобы люди использовали в работе весь свой потенциал. Но если зайти слишком далеко, вовлеченность приведет к истощению и обернется негативом (обратите внимание на сектор внешнего круга, соседствующий с полной вовлеченностью). А теперь посмотрим на жизненный баланс, расположившийся на противоположной стороне положительной зоны. Если придавать ему слишком большое значение, дело может дойти до пренебрежения своей работой или полного отказа от нее.

Схема «Структура внутренней напряженности в организациях» полезна тем, что наглядно показывает: обычно мы, имея самые лучшие намерения, выделяем для себя только одну из набора противоположных положительных ценностей. Даже осознавая пользу двух противоположных

позитивных свойств, мы затрудняемся увидеть, как они смогут работать вместе. Тем не менее способность удерживать обе положительные идеи одновременно позволит с большей вероятностью создать позитивную организацию и удержит нас от ухода в негативную зону. Удержание двух противоположных идей и создание правильного баланса между ними – вот навык, который вы можете приобрести.

Глава 2. Стать «двуязычным» руководителем

В вопросах лидерства, организационной деятельности и подходе к людям большинство руководителей пользуются общепринятыми представлениями и допущениями (рис. 2, левый столбец). Такие руководители являются «простаками». «Простак» не означает «тупица». Тупицы никогда не достигают вершин в корпоративной иерархии. «Простак» обладает ограниченной ментальной картой в части устройства организации. Руководителям необходимо учиться и меняться. Им нужно выйти за рамки собственной ментальной карты, чтобы стать более эффективными.

	Стандартная (обычная) ментальная карта	Позитивная ментальная карта
Организация	Организация — это пирамида, состоящая из иерархически выстроенных позиций	Организация — это сеть отношений
Информация	Информация поступает только к тем, кому она необходима	Информация распространяется свободно, всемерно расширяя возможности и способности
Лидерство	Лидерство означает позицию, дающую власть и возможность управлять другими	Лидерство означает влияние — вне зависимости от позиции и должности
Стиль лидерства	Лидеры сосредоточены либо на задаче, либо на личности	Лидеры могут быть сосредоточены как на задачах, так и на личностях
Мотивация	Мотивация возникает как следствие инструкций, поощрений и наказаний	Мотивацию порождают цель, воодушевление и удовлетворение от выполненной работы
Статус	Люди получают привилегии в соответствии со своим статусом	Люди видят привилегии в единстве и совместной осмысленной деятельности
Изменения	Изменения планируются наверху и передаются вниз в качестве предписаний	Изменения могут возникать и управляться в любой точке системы
Люди	<ul style="list-style-type: none"> • Преследуют личные интересы • Минимизируют личные затраты • Чувствуют страх • Предпочитают статус-кво • Остаются в рамках своей роли • Высказываются политкорректно • Не видят возможностей • Конкурируют из-за ресурсов • Конфликтуют • Испытывают отчуждение • Отрицают обратную связь, не учатся • Не дорабатывают • Стагнируют 	<ul style="list-style-type: none"> • Стремятся к общему благу • Самостоятельно стремятся к достижениям • Чувствуют взаимное доверие • Ориентированы на рост • Преодолевают ограничения • Выходят за рамки своей роли • Высказывают собственное мнение • Видят и используют новые возможности • Выстраивают социальные сети • Заботятся о высоком качестве связей • Воспринимают обратную связь • Превышают ожидания • Учатся и преуспевают

Рис. 2. Стать двуязычным: обладать позитивной ментальной картой без отказа от стандартной

Обучаясь, руководители обретают способность добавлять к своей ментальной карте новые убеждения и допущения, что, в свою очередь, позволяет им увидеть те аспекты реальности, которые

прежде были от них скрыты. Альберто Вайсер, бывший генеральным директором Bunge, сказал, что многие из тех, с кем он контактирует в организации, замурованы в общепринятой модели мышления, и ему приходится строить общение с ними соответствующим образом. Он может делать это, потому что когда-то сам был таким, как они. Некогда циничный Альберто и сейчас способен говорить на языке контроля и давления, но теперь он умеет, помимо этого, руководить, наделяя людей полномочиями и мотивируя организацию к росту. Он говорит на двух языках.

Простейшее определение позитивной организации: система, в которой люди преуспевают, превышая ожидания. Это организация, обладающая такой корпоративной культурой, в которой люди чувствуют себя вовлеченными, взаимодействуют, растут и демонстрируют эффективность. Приобретение позитивной ментальной карты не означает утрату (либо отказ) от стандартной карты; просто это более сложный, комплексный способ мышления и видения. Он позволяет рассматривать идеи, на первый взгляд противоположные, и понимать, каким образом они могут работать в организации одновременно. Этот способ мышления обеспечивает вас способностью видеть, как ограничения, так и возможности. Организация рассматривается одновременно и в виде властной пирамиды, и как сеть общественных отношений. Обрести позитивную ментальную карту означает стать двуязычным.

Глава 3. Задать высшую цель

В DTE Energy Гэрри Андерсон столкнулся с культурой объяснения: если менеджеры усматривали корни какой-нибудь проблемы в корпоративной культуре, то именно она и объявлялась причиной. Это снимало с менеджеров какую бы то ни было ответственность. Корпоративную культуру тут рассматривали не как инструмент для создания успешной организации, но лишь как ограничение – менеджеры «знали», что культуру изменить невозможно.

Гэрри был разочарован привычными подходами к управлению организацией, и это заставило его радикально пересмотреть свою модель лидерства. Он начал действовать исходя из идеи длительного непрерывного совершенствования. Шел 2009 г. Гэрри видел, как DTE Energy процветает посреди чудовищной рецессии. Он отмечал, что сотрудники «стали воспринимать компанию как свою и демонстрировали полную вовлеченность». Они добровольно отдавали работе свободную энергию. В то же время за пределами DTE ситуация была ужасающей. Обанкротилась General Motors.

В числе членов правления DTE Energy был Джо Роблес, который поделился с Гэрри одним важным принципом: *главная задача лидера – объединить людей общей целью*. Прежде Гэрри, скорее всего, воспротивился бы такой точке зрения. Согласно обычной ментальной карте, задача менеджмента – решать проблемы, постоянно поддерживая равновесие, и обеспечивать с помощью финансовых стимулов заинтересованность людей в работе. Но с позиций позитивной ментальной карты компания – это также и социальная сеть, которая должна двигаться вперед коллективно, обучаясь, развиваясь и меняясь, как единое целое.

Начав процесс в 2008 году, DTE Energy продолжала наращивать обороты. Стоимость ее акций практически утроилась. Показатели вовлеченности персонала переместились в верхние строчки гэллаповских рейтингов. Компания дважды завоевала звание лучшего работодателя, став первой в истории энергетической компанией, достигшей такого результата. Гэрри отметил, что премию получали многие организации, но среди них не было компаний сферы ЖКХ с большим числом работников, являвшихся членами профсоюза.

Мы можем многому научиться у Гэрри. Из его рассказов можно почерпнуть важные уроки, касающиеся достижения целей. Урок 1. Ответственность за поставленную цель. Если мы не сосредоточимся на изучении того, как брать на себя стратегическую роль лидера, определяющего цель и видение, нам останется решать тактические проблемы и предоставлять информацию для принятия решений. Генеральный директор решает множество тактических задач, и все же высшим приоритетом для него должно стать постоянное привлечение сотрудников к достижению стратегических целей компании. Руководители часто уклоняются от работы, необходимой для того, чтобы организация осознавала общую цель, потому что не видят в ней реальную работу

Урок 2. Видеть связь между целью и умением слушать. В основании стандартной ментальной карты лежит убеждение в главенствующей роли экспертных знаний, иерархии и контроля. Один из ключевых уроков позитивной ментальной карты состоит в том, что нам нет нужды быть «экспертом»,

контролирующим все и вся. На самом деле задача – внимательно слушать, слышать и знать людей. Находить общие для всех желания и выражать их так, чтобы это никого не оставляло равнодушным.

Урок 3. Воплощать в себе цель. Лидер дает окружающим представление об идеале, становясь носителем этого идеала. Он выходит за рамки личных интересов и постоянно демонстрирует неподдельную приверженность благу.

Урок 4. Принимать людей такими, какие они есть. Многие люди находятся в плену у стандартной ментальной карты. Они не стали двуязычными и не понимают силу таких идей, как коллективная цель и позитивная организация. Обретая позитивную ментальную карту, мы не теряем обычную. Напротив, мы становимся носителями обоих языков управления и можем говорить с людьми на том языке, который им понятен. Лидер поступает мудро, если он сначала принимает людей такими, какие они есть; потом овладевает их вниманием и уделяет им свое; и, наконец, предлагает им новый опыт, новые идеи и новые возможности, приобщает их к новому опыту, новым идеям, новым способностям.

Глава 4. Поощрять откровенный диалог

Обычная ментальная карта отражает политическую природу организаций. Ее неотъемлемая черта – стремление индивидуума к самосохранению, страх перед уязвимостью, которая возникает в откровенном диалоге. Эта позиция свойственна столь большому числу людей, что поколебать ее и добиться от них собственного мнения очень трудно.

Питер Блок, известный автор и консультант в области бизнес лидерства, писал: «Позволить личному стать публичным. Наша потребность в приватности и страх перед проявлением личного – важнейшие причины того, почему организационные изменения в большей степени риторика, нежели реальность. Реальные изменения вырастают из нашей готовности признать нашу уязвимость, признаться в собственных неудачах и согласиться с тем, что множество наших историй не имеют счастливого конца».

Искренность, аутентичность поведения порождают изменения в корпоративной культуре, поворачивают организацию в сторону позитива. Исследования показывают: если лидер искренен, аутентичен, то идущие за ним с гораздо большей вероятностью поднимутся с уровня страха перед тем, что они неспособны осуществить, к уровню сосредоточения на том, что они уже в состоянии сделать. При таком подходе идущие за лидером готовы создавать «более позитивную версию самих себя».

Наказывая за ошибки, гендиректор создает обычную, закрытую корпоративную культуру, в которой руководство никогда не услышит ни слова правды. Весьма вероятно, что и отношения между сотрудниками не носили бы искреннего, открытого характера. В рамках такой корпоративной культуры люди живут в страхе. Некоторые руководители искренне верят, что это хорошо; они стремятся к тому, чтобы сотрудники их боялись, – так они подтверждают свою власть. Однако люди, живущие в страхе, не способны работать с отдачей. Общепринятая, основанная на страхе логика – это логика, в которой проигрывают все.

Руководитель никогда не говорит с одним конкретным человеком: вся организация непрерывно ловит сигналы, содержащиеся не только в словах шефа, но и во всем его поведении. Каждый такой разговор служит кирпичиком в построении корпоративной культуры. Беседа с одним – это беседа со всеми. Благодаря открытому и откровенному диалогу сотрудники, занимающие нижние ступени, начинают чувствовать себя защищенными и готовыми замечать недостатки.

Глава 5. Увидеть возможность

Люди, несмотря на свои стандартные убеждения, слова или действия, часто хотят лучшего будущего. Задача лидера – видеть такой скрытый потенциал. Поскольку совершенство почти всегда носит скорее эпизодический характер, нежели постоянный, большинство людей справедливо убеждены в собственном несовершенстве. Но вслед за этим – верным – предположением, они делают второе – неверное. Они ошибочно полагают, что не способны достичь совершенства вовсе. Таким же образом они делают заключение и по поводу своей организации.

Переходя к позитивной ментальной карте, мы принимаем реальность ограничений (честно оцененных и обоснованных) и в то же время рассматриваем реальность возможностей (чтобы

двигаться вперед и расти). В качестве лидеров мы можем непрерывно находиться в поиске совершенства и использовать его для изменения корпоративной культуры.

Глава 6. Идти к общему благу

Обычная ментальная карта предполагает, что люди действуют исходя из личного интереса. Позитивная ментальная карта допускает, что человека можно увлечь работой на благо общих интересов. Если это допущение реализуется, организация становится позитивной. Я вижу свою задачу в том, чтобы переключить людей с естественного стремления заботиться о собственных интересах на необычное стремление к достижению общего блага. Решая эту задачу, я пытаюсь донести трудноуловимую идею: организация – это система не только политическая, но также и нравственная.

Исследования показывают: те, кто стремятся к общему благу, имеют больше шансов мотивировать других людей, подталкивать их к новым идеям и вдохновлять на творчество. Все это говорит о том, что просоциальная личность ориентирована на позитивную ментальную модель. Такие люди меняют фокус, переключаясь с «эго системы» на то, что некоторые называют «экосистемой».

Этот внутренний сдвиг – от борьбы со старым к ощущению и предчувствию возникающей возможности – является сегодня сущностью любой серьезной лидерской деятельности. Он переносит нас из эго системы, заточенной на заботу только о себе, в экосистему, цель которой – забота о благополучии всех, и себя в том числе...

Мы попросили людей из нескольких консалтинговых фирм составить три рассказа о случаях, когда они проявили себя наилучшим образом. Собрав полученные данные, мы провели комплексный анализ и выяснили, что представление профессионалов об успехе строится на мифах. Под мифами в данном случае мы понимаем не ложные убеждения; мы имеем в виду истории, сценарии, рассказы или рецепты, которым они пытаются следовать.

Миф об интенсивном достижении успеха. Я проявляю себя наилучшим образом, когда могу создать ситуацию, которая позволит мне продемонстрировать мои способности и получить положенное вознаграждение. *Миф об общем удовлетворении.* Я проявляю себя наилучшим образом, когда могу делать то, что согласуется с моими ценностями. Меня мотивирует не вознаграждение, а цель. Я служу людям.

Большинство людей увлечены тем, что «интенсивно достигают успеха». Они готовы к тому, чтобы «рулить» изменениями, и именно это мы ищем в лидерах – способность «делать дело». Процент тех, кто пытается действовать так, чтобы были удовлетворены все, гораздо меньше. В процессе формирования коллектива они поддерживают обратную связь и остаются восприимчивыми к альтернативным мнениям. Такие лидеры всегда открыты и готовы учиться вместе со всеми. Первый миф делает акцент на достижении цели. Второй в большей степени ориентирован на людей. Двуязычные лидеры, обладающие способностью к эффективному изменению корпоративной культуры, объединяют эти две категории.

Глава 7. Доверять спонтанно возникающим процессам

Работая с ведущими специалистами хирургического отделения, мы разработали программу изменений. Через год заведующий показал презентацию с результатами программы. Последний слайд демонстрировал механизм распространения инфекции, понятным любому хирургу – именно на это и рассчитывал их шеф. Инфекция – комплексная система, которая адаптируется и растет. Она развивается как результат динамических взаимодействий внутри и вне самой себя.

Заведующий отметил, что в первый день года, прошедшего с момента начала программы, никто не мог представить себе те нововведения и практики, которые теперь стали реальностью. Результаты, сказал он, возникли спонтанно и развивались, как инфекция: они начались с изменений в общении и обсуждениях, происходивших годом ранее в аудитории, и продолжились в госпитальных кабинетах и коридорах. Заведующий не планировал и не прорабатывал эти изменения. Так же как инфекция, позитивная корпоративная культура возникла самостоятельно, в результате изменения характера взаимодействий, и будет продолжать распространяться в той степени, в какой хирурги будут культивировать стремление к такой культуре и готовность учиться позитивному взаимодействию. Заведующий хирургическим отделением достиг того, чего редко удается достичь: он помог своим людям понять, что такое *самоорганизация*.

«Рано или поздно, – говорит Дэн, генеральный директор крупной корпорации – каждый лидер приходит к пониманию того, насколько мала власть, которой он реально обладает. Становится невозможно добиваться результата с помощью одной только силы лидерства. Я думаю, мне необходимо было прийти к осознанию того факта, что одной только моей приверженности, моих планов, моего понимания того, куда мы движемся, – недостаточно. Что мою вовлеченность и приверженность цели должен разделять каждый из моих людей».

Рональд Хейфец, эксперт международного уровня в сфере теории и практики лидерства, делает различие между техническими проблемами и адаптивными. Технические проблемы легче распознать и поручить их быстрое решение специалистам; решения реализуются непосредственно и прямолинейно и обычно не встречают сопротивления. Адаптивные проблемы труднее распознать, и их нередко отвергают, т. к. они требуют изменения ценностей, убеждений, ролей, отношений и подходов. Люди, которые их выявляют, в конце концов сами же над ними и работают. Эта работа часто зависит от сотрудничества – вопреки существующим разделением и ограничениям. Решение таких проблем требует применения экспериментального метода проб и ошибок, который приводит к новым открытиям. Решение адаптивных проблем занимает много времени, их невозможно осуществить путем административных предписаний, и обычно они вызывают сопротивление.

Действовать сообразно позитивной ментальной карте означает видеть в организации не только стабильную иерархическую структуру, но также и постоянно меняющуюся социальную сеть, в которой каждый обладает доступом к информации и возможностью влияния. В такой среде у людей появляется потенциал для действий во имя общего блага: они совершают неожиданные поступки, чувствуют себя уверенно, добиваются роста, преодолевают трудности, выходят за пределы отведенной им роли, говорят то, что думают, видят новые возможности и пользуются ими, выстраивают социальные структуры с высоким качеством контактов и обратной связью и, в конечном итоге, превышают ожидания.

Спонтанное возникновение новых процессов и навыков и самоорганизация – вещи, которые трудно понять. Еще труднее – способствовать данным процессам. Для этого нам нужно отказаться от роли экспертов и доверять людям, которые работают над той или иной проблемой. Сначала такой подход может показаться хаотичным, поэтому надо запастись терпением.

Приложение. Генератор позитивной организации

Шаг № 1. Оценка. Вернитесь к схеме на рис. 1. Обведите фразы, которые описывают позитивные и негативные черты вашей организации. Это упражнение поможет вам осознать и представить себе ее сильные и слабые стороны, а также увидеть напряжения между ними. Идентифицировав негативные качества, проверьте противостоящие им положительные характеристики и представьте себе изменения, которые создали бы позитивное напряжение между этими противоположными парами.

Шаг № 2. Создание видения. Представьте себе, что в одной руке у вас ваша организация в том виде, в каком она существует сегодня, а в другой – такая, какой вы хотели бы видеть ее в следующем году. Но что же так сильно отличает вашу будущую организацию? Как люди в ней относятся друг к другу? Каким образом достигают процветания? Насколько обусловлены корпоративной культурой организации решения, риски и новшества? Каков стиль лидерства? Чем мотивированы люди? Какие поступки вознаграждаются и каким образом?

Рассмотрите пять рычагов воздействия, которые мы обсудили в этой книге: 1) задать высшую цель; 2) поощрять откровенный диалог; 3) увидеть возможность; 4) идти к общему благу; 5) доверять спонтанно возникающим процессам. Какие из них помогут вашей организации стать позитивной?

Шаг № 3. Анализ практик реальных позитивных организаций. Изучите 100 позитивных практик, применявшихся в реально существующих организациях. Эти практики разбиты на пять категорий – согласно пяти рычагам воздействия. Используя свое видение в качестве руководства к действию, вы можете выбрать, какие категории и практики хотели бы рассмотреть в первую очередь. (Я привожу практики, показавшиеся наиболее интересными лично мне. – Прим. Багузина.)

Выбор проектов. Приступая к работе в компании Facebook, новые сотрудники попадают на семь недель в «лагерь для новобранцев». В течение этого времени они изучают новые проекты, запуск которых должен вот-вот состояться, и имеют возможность выбрать любой, над которым хотели бы

работать. Они получают место в этом проекте вне зависимости от того, укомплектована уже команда или нет.

Открытая бухгалтерия. В Zingerman's сотрудники осваивают работу с финансами на реальной отчетности и финансовых планах. Каждый имеет о них полное представление и поэтому знает, как наилучшим образом содействовать финансовому успеху компании.

Взаимный обмен. В Plains All American Pipeline сотрудники время от времени делают презентации под названием «Один день из жизни», на которые приглашают коллег из других департаментов для беглого ознакомления с работой тех или иных подразделений.

Совместное формирование будущего. В Conductor каждый призван помогать формированию будущего. Раз в год все сотрудники проводят день (его называют «День Прорыва») в командах, которые сами организуют. Команды обсуждают и развивают идеи улучшения продукции, организации офиса или компании в целом.

Соответствие корпоративной культуре. Вместо того чтобы обращать внимание на показатели эффективности, менеджеры Zappos оценивают корпоративную культуру и дают сотрудникам обратную связь о том, насколько они ей соответствуют и как поддерживать ее наилучшим образом.

Консьерж услуги. Bronson Healthcare видит в сотрудниках прежде всего людей и содержит службу, помогающую им решать личные проблемы, которые могут возникнуть в течение рабочего дня.

Шаг № 4. Выбор подходящих практик. Выберите от трех до шести практик, показавшихся вам максимально полезными для создания позитивной организации. Запишите их.

Шаг № 5. Изобретение подходящих практик заново. Теперь изучите вышеупомянутые практики и воссоздайте их заново так, чтобы они соответствовали вашей ситуации. Вам необходимо изобрести от трех до шести практик, соответствующих следующим критериям:

- Каждая воссозданная практика соответствует вашей конкретной ситуации.
- Вы верите, что каждая из этих практик будет работать.
- Перспектива внедрения практики воодушевляет вас.
- Вы можете внедрить практику без чьего бы то ни было разрешения.

Закончив, распечатайте страницу и разместите в таком месте, чтобы новые практики постоянно находились в зоне вашего повышенного внимания.