

Исследование действием

Билл Торберт

основатель концепции
вертикального
развития

Лидерство
на острие
настоящего

Эту книгу хорошо дополняют:

Культура для каждого

Роберт Киган и Лайза Лейхи

Принципы

Рэй Далио

Теория U

Отто Шармер

Открывая организации будущего

Фредерик Лалу

Bill Torbert

with Susanne Cook-Greuter, Dalmar Fisher, Erica Foldy,
Alain Gauthier, Jackie Keeley, David Rooke, Sara Ross,
Catherine Royce, Jenny Rudolph, Steve Taylor, and Mariana Tran

Action Inquiry

The Secret of Timely and Transforming Leadership

BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS
SAN FRANCISCO

Билл Торберт

при участии Алана Готье, Джеки Кили, Сюзанны Кук-Гройтер,
Кэтрин Ройс, Сары Росс, Дженни Рудольф, Дэвида Рука,
Стива Тейлора, Марианы Тран, Далмара Фишера и Эрики Фолди

Исследование действием

Лидерство на острие настоящего

Перевод с английского Людмилы Головиной

М О С К В А

«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»

2019

УДК 159.9
ББК 88.5
И88

Научный редактор Анастасия Гостева

Издано с разрешения Berrett-Koehler Publishers, Inc.

На русском языке публикуется впервые

Книга рекомендована к изданию Анастасией Гостевой

Возрастная маркировка в соответствии с Федеральным законом
от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 16+

И88 **Исследование действием.** Лидерство на острие настоящего / Билл Торберт, Алан Готье, Джеки Кили, Сюзанна Кук-Гройтер, Кэтрин Ройс, Сара Росс, Дженни Рудольф, Дэвид Рук, Стив Тейлор, Мариана Тран, Далмар Фишер, Эрика Фолди ; пер. с англ. Л. Головиной. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 304 с.

ISBN 978-5-00146-054-1

Мы все регулярно наблюдаем в своей жизни и в жизни компаний драматические зазоры: между результатами, которые мы были намерены получить, и реальными итогами; между тем, какие отношения мы хотим построить, и тем, что реально происходит в нашей жизни; между изначальными стратегиями развития и тем, чего мы достигаем на самом деле.

По мнению Билла Торберта, эти зазоры, в которых лидеры, команды и организации теряют энергию, ресурсы и эффективность, вызваны тем, что мы разучились воспринимать каждое свое действие как исследовательский акт.

Исследование действием — это мощный метод, позволяющий выйти из режима автопилота. Благодаря постоянной сонастройке своего «я» и текущего момента, готовности всегда учиться и жить на острие настоящего, лидеры начинают работать все более своевременно и мудро, делая возможным длительное устойчивое развитие своих компаний.

УДК 159.9
ББК 88.5

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,
San Francisco, CA, USA. All Rights Reserved.

ISBN 978-5-00146-054-1

© Bill Torbert, 2004
© Перевод на русский язык, издание
на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2019

Оглавление

[ПРЕДИСЛОВИЕ К ИЗДАНИЮ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ]	10
--	----

[ВВЕДЕНИЕ]	19
------------	----

Часть I ЛИДЕРСКИЕ НАВЫКИ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕЙСТВИЕМ

[Глава 1]	ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕЙСТВИЕМ	33
-----------	-------------------------------	----

[Глава 2]	ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЕМ КАК СТИЛЬ РЕЧИ	47
-----------	---------------------------------------	----

[Глава 3]	ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЕМ КАК СПОСОБ ОРГАНИЗАЦИИ	63
-----------	--	----

[Интерлюдия]	ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЕМ: ИДЕЯ И ОПЫТ	82
--------------	-------------------------------------	----

Часть II ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО

[Глава 4]	ОПОРТУНИСТ И ДИПЛОМАТ	91
-----------	-----------------------	----

[Глава 5]	ЭКСПЕРТ И ДОСТИЖЕНЕЦ: САМЫЕ ТИПИЧНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЛОГИКИ	107
-----------	---	-----

[Глава 6]	ПЕРЕОПРЕДЕЛЯЮЩАЯ СТАДИЯ: ПЕРЕХОД К ТРАНСФОРМИРУЮЩЕМУ ЛИДЕРСТВУ	123
-----------	---	-----

[Глава 7]	ТРАНСФОРМИРУЮЩАЯ СТАДИЯ: РАЗВИТИЕ ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЙ ВЛАСТИ	139
-----------	--	-----

Часть III
ПЕРЕМЕНЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

[Глава 8]	ТРАНСФОРМИРУЕМ СОБРАНИЯ, КОМАНДЫ И ОРГАНИЗАЦИИ	159
[Глава 9]	Помощь в организационной трансформации	173
[Глава 10]	Организационная стадия Социальной сети и переход к стадии Совместного исследования	193
[Глава 11]	Квинтэссенция стадии Совместного исследования	209

Часть IV
Конечная духовная и социальная цель
исследования действием

[Глава 12]	Свежий подход к осознанию действия у Алхимика	225
[Глава 13]	Создание Фундаментальных сообществ исследования	244
[Заключение]	261
[Приложение к изданию на русском языке]	263
[Библиография]	288
[Благодарности]	294
[Об авторах]	296

Книга посвящается Уильяму Слоуну Коффину,
который воплощает алхимию современного
и трансформирующего лидерства в невероятном
разнообразии духовных и политических
ипостасей... особенно в моих глазах,
в качестве моего первого наставника.

*С любовью,
Билл Торберт*

Предисловие к изданию на русском языке

На данном этапе моей жизни, когда мне идет уже семьдесят шестой год и когда прошло более десяти лет с первой публикации книги на английском языке и чуть меньше с момента издания ее на китайском и японском языках, мне особенно приятно, что с ней познакомится широкая публика в России. Я слышал, что здесь, как нигде в мире, в частности среди молодежи, велик интерес к «интегральной» теории развития, исследования и практики.

Книга «Исследование действием» удовлетворит интерес к теориям развития, которые дают нам представление о том, как вести себя в условиях сложностей, постоянных прорывных изменений и взаимно трансформирующей власти глобализованного мира. Она содержит не только теорию личностного и организационного развития, но и подробные наглядные иллюстрации трансформирующего лидерства и консалтинговой деятельности. Кроме того, читатель найдет много специальных упражнений, которые можно применить к реальным жизненным ситуациям. Наконец, в ней даются ссылки на количественные результаты полевых исследований, подтверждающие предположение, что индивиды, которые по своим показателям относятся к более поздним стадиям логики действий и практикуют

исследование действием на повседневной основе, с гораздо большей степенью вероятности способны играть роль лидера в трансформации своих организаций.

[11]

В моей карьере руководителя, консультанта, преподавателя и исследователя было очень важно проверить эти теории в своей повседневной деятельности. Если бы они оказались неэффективными (хотя бы в большинстве реальных ситуаций), я бы не стал рекомендовать метод исследования действием.

На самом деле, исследование действием может показаться читателям в России более знакомым, чем моим американским читателям, так как оно имеет глубокие корни в русской литературе и политике. Возможно, следующее поколение американцев будет смотреть на Россию как на источник практических рекомендаций и вдохновения в сфере реального исследования действием и практики своевременного и трансформирующего лидерства. Возможно, мы все со временем придем к выводу, что реальное исследование действием больше заслуживает изучения и применения на практике, чем искусственный интеллект*.

В каждой из глав книги практика применения исследования действием проиллюстрирована жизненными историями. Определенное влияние на нее оказал ранний и крайне редко используемый марксистский идеал «праксиса», подразумевающий исследование соответствия теории, практики и достижения желаемых результатов в нашей обыденной жизни и работе.

Праксис требует совершенствования собственной внимательности, необходимой для восприятия обратной связи между своими намерениями, стратегией, ее воплощением в реальности и результатами, а также восприятия обратной связи от коллег. Все это способствует улучшению креативного взаимодействия при развитии видения целей организации.

Кто из марксистов (если таковые были) на самом деле практиковал концепцию праксиса? С полной уверенностью заявляю, что сам Маркс не применял концепцию личного и взаимного праксиса, то же можно сказать и о Ленине, Сталине и Мао.

* Здесь игра слов — аббревиатур: AI — исследование действием и AI — искусственный интеллект. *Прим. науч. ред.*

Мои первые попытки изучения и развития метода исследования действием

Более 50 лет, со времени окончания колледжа, я старался научиться как можно чаще использовать исследование действием в своей повседневной жизни, в общении с друзьями, семьей и коллегами. (Многие из моих товарищей с удовольствием приведут вам примеры того, как я иногда напрочь забывал о своей декларируемой и временами демонстрируемой на деле приверженности такому исследованию действием!)

Конечно, в 1965 году, когда я окончил колледж, такого термина, как исследование действием, не существовало. В 21 год я только знал, что, будучи идеалистически настроенным и пытливым, высоко оценивающим свойственную человеку способность к исследованию, вступал в мир, где главным было действие. Одних только умных вопросов было явно недостаточно для выживания в этом «реальном» мире. Нужно было научиться практичности: как эффективно использовать власть в рамках существующих властных структур и даже в некоторых случаях трансформировать эти властные структуры для повышения продуктивности, процветания, справедливости и устойчивого развития. И лучше было, конечно, научиться быть практичным не только в теории, но и *на практике*, в реальной жизни.

Это означало, что впереди меня ждали новые исследования, но совершенно иного типа, чем те, в которых каждый участвует во время учебы в школе.

Исследование действием от первого лица. Прежде всего, я должен был осознавать, что в действительности *делал* и о чем *беспокоился* в момент практического действия. Кроме того, мне нужно было научиться воспринимать обратную связь (беспристрастно!) в отношении последствий моего действия. И наконец, возможно ли было, чтобы я обрел способность время от времени изменять порядок действий немедленно, как только выяснял, что первая попытка была неудачной?

Все это я называл исследованием действием «от первого лица»: это исследование, которое мы можем осуществлять (но делаем это крайне редко или вообще не делаем) внутри себя в процессе

действия, вместе с другими или в одиночку. Чтобы больше узнать об этом, я занялся духовными практиками, посвященными медитации в действии. Эта система называется «Четвертый путь», или «Гурджиевская работа», и была создана русским философом и мистиком Г. И. Гурджиевым, широко известным в Москве и Санкт-Петербурге перед Первой мировой войной благодаря учению о необходимости «пробуждения» и непрерывного переживания «истины» в повседневной жизни. В основе нашей практики лежали так называемые движения Гурджиева, которым нас обучал мастер тайцзи.

[13]

Исследование действием от второго лица. Во-вторых, чтобы стать по-настоящему практичным, мне пришлось научиться проявлять любовь, власть и проводить исследования непосредственно в своих рабочих группах, семье и в общественных взаимоотношениях так, чтобы помогать и другим людям использовать их власть. Это должно было повышать способность нашей группы к практичности и самопреобразованию. Исследование «от второго лица» требовало, чтобы члены рабочей группы (или семьи, или группы друзей) старались укреплять свою готовность выражать и воспринимать обратную связь на основе самораскрытия, взаимной поддержки и критики. Иначе говоря, мы должны рассматривать исследование действием как неотъемлемую часть действия и сделать его (одновременно исследование и действие) эффективным, трансформирующим и своевременным (в такой степени, чтобы вместе ощущать истинную реальность). Если мы надеемся добиться успеха в осуществлении своевременного исследования действием, нужно стараться делать это так, чтобы повышать взаимное доверие, иначе никому не захочется практиковать этот метод.

В целях изучения исследования действием от второго лица, наиболее распространенного в настоящее время, я поступил в докторантуру Йельского университета на программу «Индивидуальное и организационное поведение», где использовались новые методики «групповой динамики», призванные научить нас таким способам слушания, речевого общения и принятия решений в группах, которые повышают степень доверия и взаимодействия. (Конечно, поскольку все эти понятия были для меня в новинку, поначалу все мои напористые действия, исследования или молчание лишь изредка

приобретали своевременный, эффективный или трансформирующий характер.)

[14]

Исследование действием от третьего лица. Наконец, чтобы стать по-настоящему практичным, мне нужно было научиться играть роль лидера в ситуациях, где поначалу никто не разделял моего увлечения самоизучением в действии от первого лица или применением взаимной власти от второго лица. Кроме того, я должен был научиться действовать в обстоятельствах, когда оказывал влияние не только на свою команду, но и на третьих лиц, людей и ситуации, с которыми я лично напрямую не взаимодействовал. И еще, чтобы проверить результаты наших усилий, мне нужно было научиться проводить эмпирические социологические исследования от третьего лица. Как создать ощущение истинной реальности от третьего лица?

В 1967–1968 годах я стал основателем, руководителем и главным исследователем программы Йельского университета Upward Bound — семинедельной летней школы-пансионата для учащихся из бедных семей. Это происходило в годы, когда были убиты Мартин Лютер Кинг и Роберт Кеннеди, когда повсеместно проходили протестные акции за гражданские права и против войны во Вьетнаме. Я стал руководителем в 23 года.

Помогло ли мое руководство стать нам эффективным и трансформирующим примером исследования действием? Наиболее правдивым будет следующий ответ: я оказался чуть более эффективным в области исследования от третьего лица, чем в области исследования от первого или от второго лица. Что касается действия, мы добились определенных результатов (как показало наше исследование от третьего лица): 1) улучшили оценки учащихся в следующем учебном году на 40%; 2) добились того, что только 3% наших учащихся бросили школу в следующем учебном году; 3) сократили общее число учащихся, бросивших школу в нашем городе, на 50% по сравнению с предыдущим годом.

Однако в плане исследования действием от третьего лица я получил и обширную негативную обратную связь. На второе лето, в связи с бурным распространением одностороннего движения «Власть черным» после убийства в апреле Мартина Лютера Кинга, некоторые чернокожие преподаватели из нашей программы,

с которыми я подружился в предыдущее лето, начали обращаться ко мне в третьем лице, называя «белый дьявол». Это не способствовало общему взаимопониманию во время наших совместных собраний!

[15]

Дальнейшее исследование действием

В течение 50 лет, прошедших с участия в программе Upward Bound, я продолжал свои изыскания о том, как исследование действием способно помочь мне самому, другим людям, рядом с которыми я работаю и живу, и тем, кого я никогда не увижу (через мои научные исследования и публикации).

Вот только один пример. Девять лет я проработал деканом факультета постдипломного образования Бостонского колледжа, где студенты получали степень MBA. За это время мы создали первую в мире программу MBA по теме «действие — результативность» и подняли национальный рейтинг школы с нижних строк первой сотни, переместившись на 25-е место.

Но в то же время, несмотря на все, чего я добился благодаря практике исследования действием в таких областях, как лидерство, консалтинговые услуги, преподавание и научная работа, мне никак не удается претворить в жизнь мое стремление к ее широкому распространению. Практически никто из преподавателей или научных сотрудников, помимо членов Общества исследования действием, не занимается интегрированием метода исследования действием от первого, второго и третьего лица в свою повседневную деятельность.

Но представители академических кругов, вероятно, менее всех профессионалов или других граждан способны возглавить внедрение в практику метода исследования действием. Только через своевременное взаимодействие сотен миллионов взрослых индивидов во всем мире — в разных семьях, организациях, религиях, спортивных обществах и искусстве — метод исследования действием постепенно сможет создать общество, основанное в большей степени на личной добросовестности и межличностной взаимности.

[16]

По-моему, сейчас лучшее время для глобального распространения практики применения взаимной власти. Не только в среде бизнесменов, научных работников и чиновников, чьи интересы лежат в области, где сходятся лидерские действия, теория и исследование лидерства и лидерское развитие, но и среди женщин, молодых профессионалов и студентов университетов. Эти группы населения обычно не обладают такой односторонней властью, как профессионалы-мужчины старшего возраста, и вследствие этого меньше подвержены страху потерять имеющийся у них источник власти, когда им предлагают использовать взаимную власть, характерную для метода исследования действием.

Исследование действием в XXI веке

Кто бы ни возглавил процесс применения исследования действием, в начале XXI века все более остро вырисовывается необходимость и значение для всего человечества широкого использования взаимно трансформирующей власти исследования действием в конфликтных ситуациях. Прежде всего, каждый, кто осведомлен о неутрахающей эпидемии сексуального насилия и внутреннего одиночества в своей стране и культуре, правильно оценивает необходимость в обучении практическому применению взаимной власти, чтобы отношения, основанные на любви и близости, были более доступны для всех.

Уверен, что большинство из вас, мои читатели в России, также осознают необходимость формирования более деликатного, основанного на взаимности подхода к таким проблемам межобщественных отношений, как война и мир, терроризм и распространение ядерных вооружений. Односторонняя власть, применяемая во время военных действий, приводит только к разобщению людей, смерти и озлобленности. Смогут ли военные и дипломатические силы каждого из государств постепенно научиться использовать взаимную и взаимно трансформирующую силу исследования действием, позволяющую мировому сообществу все меньше рассчитывать (и тратить меньше средств) на одностороннюю власть в масштабах всего

мира? (Я записал этот вопрос в день, когда Дональд Трамп и Ким Чен Ын обменялись угрозами нанесения ядерных ударов.)

Еще одна сфера, требующая срочного обучения применению взаимной власти, — наше коллективное отношение к окружающей среде. Мы загрязняем воду и воздух и уничтожаем целые виды животных, рыб и растений и, может быть, и самих себя. Нам жизненно необходимо научиться правильно воспринимать обратную связь от нашей планеты о последствиях нашей деятельности, адекватно реагировать на нее и добиваться более гармоничного сосуществования.

[17]

Читая эту книгу...

Читая эту книгу, особенно последние главы о способах осуществления лидерства на основе большей взаимности, задайте себе следующий вопрос: кто из представителей бизнеса, творческих людей, ученых или политиков в России, на ваш взгляд, применяет в своей деятельности праксис исследования действием? Если говорить о США, мне кажется, что героями долгосрочного, сфокусированного на взаимности капиталистического приближения к исследованию действием являются Уоррен Баффет и его компания Berkshire Hathaway. А Глорию Стайнем, лидера женского движения в Америке, я считаю героиней, ориентированной на взаимопонимание феминистской политической деятельности и исследования. Что касается Южной Африки, я вспоминаю Нельсона Манделу и епископа Десмонда Туту как героев ненасильственной трансформации от апартеида к демократическому сосуществованию людей с разным цветом кожи. Правда, сегодня этот взаимный процесс там не так заметен. В католической церкви я считаю папу Иоанна XXIII и папу Франциска лидерами, которые отдавали предпочтение скромному совместному исследованию перед надменной иерархической непогрешимостью. Из китайских лидеров, о которых я читал, физик Фанг Ли Чжи (1936–2012) кажется мне наиболее преданным методу творческого исследования действием в своей профессиональной области, а также в периоды своего переобучения, в браке и политической деятельности. Кого из

[18] россияне вы бы назвали трансформирующим лидером? Был ли таким лидером Горбачев? Я знаю, что этот вопрос может вызвать бурную дискуссию в России!

Если исследование действием станет популярным видом личной, профессиональной и духовной практики в России и Китае, возможно, это подвигнет американцев и другие нации шире использовать его в своей деятельности. В этом случае мы существенно повысим свои шансы на процветание и устойчивое развитие наших семей, организаций и сообществ на большее взаимопонимание, справедливость и устойчивость в наших отношениях.

Я счастлив, что вы держите в руках книгу «Исследование действием» на русском языке и можете размышлять о том, какую часть своей жизни посвятить этой практике.

Билл Торберт

Введение

Практикуете ли вы исследование действием? Очень многие хорошо понимают, что значат слова «исследование» и «действие», когда они употребляются по отдельности. Но если мы объединим их в один подход, возникнут новые действенные методы развития и обучения. А вы сочетаете исследование и действие в своей повседневной жизни?

В этой книге описан метод одновременного действия и исследования, осознанно применяемый лидерами. Он повышает общую эффективность и помогает конкретным людям, командам, организациям и более крупным структурам расширить способности к самопреобразованию и стать более творческими, компетентными, справедливыми и жизнеспособными. Независимо от того, какое положение в обществе занимает человек (член семьи, сотрудник компании) и какая власть ему дана, он может добиться более эффективной преобразующей власти и влияния с помощью этого метода.

Исследование действием — процесс непрерывного трансформационного обучения. Его применяют люди, коллективы и организации, если хотят:

- научиться эффективнее реализовать свое видение будущего;
- четче видеть актуальные риски и благоприятные возможности;
- научиться применять на практике более эффективные трансформационные методы.

Исследование действием — жизнь здесь и сейчас. Благодаря исследованию мы настраиваемся на более своевременные и разумные действия ради всестороннего развития семьи, коллектива и организации.

Как ни странно, исследование действием — по сути неизведанный процесс. Видимо, дело в том, что не так просто научиться использовать его на практике в конкретный момент. Это не набор рекомендаций, следуя которым можно управлять ситуацией так, как изначально задумано, и добиваться успеха, о котором мы мечтали. Метод нельзя применять механически, заучив несколько идей и воображая, будто, бездумно озвучивая их в коллективе, мы проводим исследование действием. Нет, этот процесс подразумевает, что мы всякий раз учимся заново, в каждый конкретный момент выясняя, как лучше поступить именно сейчас. Трудность и огромный потенциал этого метода в том, что он требует развивать восприимчивость к исследованию и трансформации в себе, а не только в других.

Почему мы стремимся чаще применять этот метод

Зачем люди хотят научиться исследованию действием? Послушаем ответы авторов этой книги.

Вот что говорит один из них.

Я познакомился с методом исследования действием в первый год руководства научной лабораторией университета. Это была не только моя первая управленческая должность, но и вообще первая работа. Я отвечал за организацию деятельности лабораторий, в которых каждый семестр трудились более трехсот студентов. Преподавательский состав включал неопытных аспирантов и сдельщиков-почасовиков, которые хотели либо подзаработать, либо найти повод уйти из дома ради сохранения душевного равновесия — своего и семьи. У меня был ограниченный доступ к информации, да и полномочий предоставили немного (я не был штатным преподавателем университета), зато имелось много административных обязанностей, для выполнения которых нужны были помощь и поддержка заведующего кафедрой и преподавателей. Идеальный сценарий для неудачника!

Метод исследования действием помог мне проанализировать ситуацию и подвергнуть сомнению многие из моих исходных допущений. Благодаря ему я узнал разные точки зрения окружающих и использовал их для разработки творческого подхода, учитывающего наши различия. Я обнаружил в себе лидерские качества и развил их, постоянно практикуясь. Через три года мы с коллективом подготовили новый учебный план для работы лабораторий и договорились о выделении более двухсот тысяч долларов на оборудование. А главное, мне удалось сплотить преподавательский коллектив общей целью: обеспечить качественное образование для студентов. Руководство факультета оценило мои усилия, и на второй год работы в этой должности я был зачислен в штат преподавателей университета.

А вот мнение другого нашего соавтора.

Я начал изучать и практиковать исследование действием вскоре после женитьбы. Попросту говоря, эта практика буквально спасла мой брак. Мои навыки были весьма ограничены, но способность взглянуть на свои действия со стороны и понять, что я был частью проблемы, возможность попрактиковаться в эмоциональном джиу-джитсу изменили к лучшему наши взаимоотношения и не дали им разрушиться под грузом проблем.

Один из самых старших наших единомышленников пишет с присущей ему скромностью.

Я посещаю группу обучения методу исследования действием. Коллеги по увлечению помогают мне принимать более активное участие в процессе. И теперь, во-первых, я думаю о себе гораздо лучше. Второй результат — в повседневном общении я стараюсь, часто успешно, соединять суждения с изучением переживаний собеседника, моих эмоций, их причин и способа их выражения. Я совершенствую свои навыки, и меня это радует: получается, учиться никогда не поздно.

Одна наша последовательница — мама — рассказывает о том, как трудно уложить ребенка спать.

[22]

Моя младшая, ужасная непоседа, носится по комнате, пока я пытаюсь читать ее старшей сестре, обожающей слушать истории и чувствующей, что для погружения в сюжет нужны спокойная обстановка и тишина. Через несколько минут она начинает грызть ногти. Эта ее привычка особенно раздражает меня, когда я ей читаю. Я начинаю сердиться, и дело кончается маленькой ссорой с рыданиями от расстройства и негодования.

Я понимаю, что происходит: мое раздражение из-за поведения младшей дочери совершенно несправедливо переходит на старшую. Я прошу у нее прощения и объясняю ситуацию, как я ее вижу. Старшая быстро отходит и охотно принимает объятия и утешения... а ей далеко не всегда это удается, она болезненно воспринимает несправедливость.

Младшая, видя происходящее, успокаивается, давая возможность спокойно почитать. Обе легко засыпают. Это вряд ли было бы возможно, если бы не удалось погасить конфликт.

А вот рассказ еще одного нашего единомышленника, который дополняет предыдущий эпизод.

Способность мгновенно замечать происходящее со мной, честно говоря, стала важнейшим фактором в моем личностном развитии. С годами эта способность усилилась многократно. Пятнадцать лет назад мне бы понадобились недели, чтобы разобраться в своих ощущениях во время неприятного конфликта. Теперь же я осознаю свои переживания сразу, как только ситуация начинает накаляться. Кроме радости от открытий и самого переживания каждого момента, это дает мне возможность вести себя более адекватно и эффективно в любой ситуации. Может показаться, что постоянное внимательное отношение ко множеству факторов требует слишком много

времени и сил, но это не так. Говоря попросту, исследование действием — всего лишь естественная составляющая сознательной жизни.

[23]

Насколько трудно научиться «жить сознательно», свести воедино действие и исследование в каждый момент? Для этого нужно внимательно анализировать свой жизненный опыт изнутри, надеясь извлечь из него полезные уроки и, как следствие, изменить наши поступки и даже мышление. Но также необходим пересмотр некоторых общепринятых установок. Заметьте: и современная эмпирическая университетская наука (так называемое чистое исследование, которым занимаются обитатели академической башни из слоновой кости), и современная организационная и политическая практика («реальная политика» Макиавелли в беспокойном и сложном современном мире) исторически отделяли исследование от действия.

Отличие исследования действием от современных взглядов на политическое действие и научное исследование

Современная политическая/организационная практика и научные исследования преимущественно направлены извне вовнутрь, а исследование действием прежде всего идет изнутри вовне. Современная политика подразумевает, что власть — исходящая «снаружи» возможность заставлять других действовать так, как мы хотим (большинство именно так и понимают ее суть). А теория и методы научных исследований предполагают, что все приходит «извне»: так, удар молотка по гвоздю — причина того, что тот, хочет он того или нет, входит в дерево (не лишено здравого смысла, так ведь?). Современная наука также исходит из того, что лучше познавать причинно-следственные связи с участием внешних исследователей (объективных, незаинтересованных, профессиональных ученых), которые изучают поведение людей «извне».

Результаты такого подхода мы видим ежедневно в новостях. Действия корпораций и государств на основе односторонней власти, лишённые такой составляющей, как исследование мотивов, приводят к скандалам и войнам. И только через некоторое время мы понимаем, что все они несправедливы. А исследование без действия не позволяет использовать благоприятные возможности, неожиданно открывающиеся нам и требующие своевременной реакции (иначе мы их просто упустим). Но сейчас отчуждение исследования и познания от действия — норма как в университетской среде, так и в неакадемическом мире. Вы, возможно, и не слышали об исследовании действием или сознательно не пытались применить его на практике. А все потому, что эти типы научного исследования и политического/организационного действия нам в новинку. Раньше к ним прибегали крайне редко*.

Исследование действием идет «изнутри» (хотя не отрицает правомерность и влияние подхода «извне»). Отправной точкой становится наше (любого человека, семьи или организации) ощущение разрыва между тем, что мы хотим делать, и тем, что можем. Его осознание порой приводит к решительному намерению совершить действия, выходящие за рамки наших текущих возможностей. Тогда сам стимул действовать включает два элемента: 1) желание провести исследование, чтобы понять, как осуществить действие; 2) другое исследование, необходимое для того, чтобы узнать, совершили ли мы это действие в реальности. Итак, к исследованию действием побуждает внутреннее ощущение несоответствий и намерений. Так, желание смастерить книжную полку ведет к составлению плана, как сколотить ее из досок. Вы выбираете молоток как тактический инструмент, а ваше умение оценить ситуацию определяет, сможете ли вы размахнуться так, чтобы он попал по гвоздю под нужным углом и тот вошел в дерево. Удар воспринимается как непосредственная и очевидная

* Коллегам, более ориентированным на исследование, рекомендуем изучить приложение. Там мы обсуждаем корни исследования действием и некоторые другие направления в его изучении, которое интегрирует субъективное, интерсубъективное и объективное исследование. Мы также приводим обзор объективных показателей и научных работ, лежащих в основе нашей дискуссии в основной части книги. Мы поместили это обсуждение в приложение, поскольку книга обращена к обычным людям — новичкам в области личной и коллективной практики исследования действием, любого пола, возраста и профессии.

причина, заставляющая гвоздь войти в дерево. Но ведь молоток сам не сдвинется с места, не говоря уж о том, чтобы создать какую-то конструкцию.

[25]

Если наше намерение сильное и явно выраженное, мы захотим как можно скорее узнать, приведут ли наши стратегия, тактика (например, использование молотка) и результаты к его реализации. Если нет, то чем скорее мы узнаем это, тем быстрее сможем скорректировать свои действия так, чтобы приблизиться к цели. С этой точки зрения метод, который помогает исправить ошибку в процессе, полезнее для нас, благоприятнее для окружающих и эффективнее в научном смысле, чем те, которые заставляют чередовать действие и исследование.

Этот подход требует, чтобы каждый из нас осознал, что каждое наше действие — по сути также акт исследования (познания). Верно и обратное: каждое наше исследование — одновременно и действие, которое влияет на ответную реакцию. В этом смысле любые действие и исследование можно рассматривать как исследование действием. (Например: мы не знаем, какой будет реакция, даже если просто напоминаем своему ребенку о принятом в семье правиле тоном, который, как нам кажется, не допускает разногласий. Реакция ребенка — отчасти отклик на эффективность наших действий, а также попытка исследования наших следующих мер.)

Но хотя мы постоянно участвуем в потенциальном и непреднамеренном исследовании действием, мы почти никогда не осознаем или не вспоминаем в круговороте жизни, что можем заниматься им целенаправленно. Более того, немногие из нас имеют знания или практический опыт в использовании конкретных стратегий и тактик, которые могут повысить эффективность, трансформирующую способность и своевременность исследований действием. Главный секрет — состояние пробужденности и осознания себя здесь и сейчас, которое позволяет исследовать и действовать целенаправленно.

Генри Торо однажды язвительно заметил: «Я никогда не встречал полностью пробужденного человека». И мы вряд ли можем рассчитывать на полезные рекомендации — хоть от бизнес-сообщества, хоть от ученых, — которые помогут нам «пробудиться» и развить навыки целенаправленного, эффективного, трансформирующего,

своевременного исследования действием в суете повседневности. Наша книга начинается пожизненный и (с цивилизационной точки зрения) многовековой процесс восполнения этого дефицита.

Три основные задачи исследования действием

На субъективном, личностном уровне явно выраженные ценностные задачи исследования действием — зарождение эффективности и принципиальности в нас самих. Принципиальность исходит не из одинакового поведения или приверженности одним и тем же принципам, а из динамичного и непрерывного исследования и анализа несоответствий или зазоров* в нас самих: между ожидаемыми и реальными результатами, или между планируемой и реальной деятельностью, или между нашими первоначальными намерениями и состоянием недостаточной «пробужденности» в момент действия. Все это приводит к тому, что мы упускаем открывающиеся возможности.

Во взаимоотношениях с семьей, друзьями, коллегами, клиентами или незнакомцами явно выраженная ценностная задача исследования действием — обеспечение взаимности, предполагающей конструктивную критику. Различия в уровне влияния и авторитарное использование власти любой из сторон снижают уровень доверия и честности в общении. Взаимность возникает в результате действия двух движущих сил. Одна из них — все более открытое изучение игры во власть (демонстрации силы) между сторонами (хотя часто, как во взаимоотношениях родителей с маленьким ребенком, сиюминутная взаимность порой скрыта под наслоениями предполагаемой зависимости, и процесс может растянуться на целое поколение, а то и дольше). Вторая движущая сила, способствующая развитию взаимности при условии признания нашей игры во власть, — творческие действия, направленные на выработку общих концепций, стратегий,

* Среди русскоязычной аудитории, практикующей исследование действием, уже прижился термин «зазор» как перевод слова *Gap*. *Прим. науч. ред.*

более конструктивных приемов взаимопонимания и сотрудничества в общении и совместно определяемых способов осмысления ценности того, что создано общими усилиями. Если вернуться к высказываниям некоторых наших собеседников о применении исследования действием в повседневной жизни, можно увидеть, что их волнуют такие тесно взаимосвязанные аспекты, как эффективность, принципиальность и взаимность.

На более высоком уровне, охватывающем организации, общество и окружающую среду, задача исследования действием — создать условия для устойчивого развития. Устойчивость развития организационных структур (например, законодательных, политических, сетевых) определяется их способностью стимулировать эффективность, принципиальность и взаимность, а также поддерживать непрерывный процесс трансформации, направленный на повышение уровня социальной справедливости и гармонии с окружающей средой. Подробнее об этом мы поговорим в основной части книги.

На первый взгляд принципиальность, взаимность и устойчивость могут показаться громкими словами, идеалом, имеющим мало общего с суровой реальностью власти в современном мире. Причина — в нашем традиционно циничном понимании власти, ее воздействия на нас как способности обладателя полномочий делать и получать то, чего он сам желает, не утруждая себя анализом результатов и безотносительно их справедливости.

Исследование действием — подход к властному проявлению, в корне отличный от современного типа политического/организационного действия. Ведь он рассматривает взаимно трансформирующую власть — тот ее тип, который сейчас мало кто признает и практикует, — как более эффективную в сравнении с односторонней. Традиционные формы власти — сила (принуждение), дипломатия, экспертные знания (компетентность) или должностные полномочия, — которые обычно используются односторонне и ради влияния на внешнее поведение, могут порождать такие мгновенные реакции, как молчаливое согласие (уступчивость), конформизм, зависимость или сопротивление. Но сами по себе они не способны привести к трансформации, как бы мы их ни комбинировали. Исследование действием соединяет все эти типы власти в разных пропорциях

в зависимости от ситуации, но они всегда подчинены редко встречающемуся типу взаимной власти, благодаря которому и действующий, и связанные с ним люди и организации становятся восприимчивыми к трансформации. Этот подход дает надежду на новую форму власти — трансформирующую, — которая парадоксальным образом вытекает из готовности быть открытым к переменам в себе. В этой книге вы найдете множество примеров этого типа власти в действии в повседневных организационных ситуациях.

Коротко о главном

Мы ввели понятие исследования действием как новое. И тому есть две причины. Во-первых, историческая: этот подход объединяет современный научный интерес к исследованию, которое порождает достоверную теорию и информацию, с управленческой проблемой контроля и координации организующего действия. Во-вторых, исследование действием — новшество и в личностном плане, поскольку создает совершенно иное повседневное будущее каждый раз, когда мы «пробуждаемся» и целенаправленно практикуем его, а не действуем машинально, по привычке, не задаваясь вопросами познания.

В определении основных характеристик исследования действием мы исходим из следующих предпосылок.

1. Всякое действие и исследование — косвенно также исследование действием.

2. Исследование действием объединяет изучение и практику здесь и сейчас.

3. В быту мы почти никогда не осознаем или не вспоминаем, что можем целенаправленно применять исследование действием.

4. Исследование действием стремится объединить субъективные, интересубъективные и объективные данные: субъективные — относящиеся к нашим намерениям по поводу будущего, интересубъективные — о том, что происходит сейчас, с учетом мнений всех заинтересованных лиц, и объективные — о том, что было реально сделано в прошлом и какого качества удалось достичь.

5. Особый вид власти, который дает исследование действием, — трансформирующая, — возникает из комплекса факторов: приверженности намерению или общей концепции (идее, видению задачи), внимания к несоответствиям между концепцией, стратегией, исполнением и результатами в нас самих и окружающих и готовности стать лидером коллектива во время организационной или социальной трансформации (это требует восприимчивости прежде всего к переменам в себе).

Исследование действием дает колоссальные конкурентные преимущества перед теми, кто им не пользуется. По опыту работы с тысячами менеджеров, сначала применение этого метода на практике кажется им довольно рискованным, зато неожиданно быстро приводит к повышению их статуса. (Это, как правило, объясняется, во-первых, тем, что мы переоцениваем риски изменений и недооцениваем риски привычного поведения; во-вторых, тем, что ощутимые, добровольные, неконкурентные и устраняющие зазоры лидерские инициативы редко встречаются в современных организациях.)

Исследование действием дает не столько конкурентные преимущества, сколько козыри во взаимодействиях и сотрудничестве. Особенно полезно оно тогда, когда ваши навыки уже позволяют помогать другим в его освоении и применении. Полностью перспективы и эффективность исследования действием проявляются тогда, когда его практикуют в коллективе. Оно больше обогащает и делает разнообразной жизнь (с точки зрения взаимности, доверия, дружбы, чувства долга и общего мировоззрения), чем могла бы сделать конкурентная практика этого метода.

В этой книге предложен оригинальный подход, который поможет друзьям, коллегам, рабочим группам и организациям обучаться необходимым навыкам даже в условиях яростных дискуссий в повседневной деятельности. Мы предлагаем исследование действием как очень практичный метод, с помощью которого менеджеры и организации одновременно учатся на разных уровнях и постоянно корректируют свои действия. Он не только позволяет исправлять ошибки, прежде чем они приведут к негативным последствиям для бизнеса и доверия, но и может подарить удовольствие и заряд энергии, когда в него вольется критическая масса коллег, создавая позитивную атмосферу для непрерывного обучения.

Мы хотим помочь вам начать или продолжить ваш путь исследования действием. Мы приводим много примеров — как скромных и сиюминутных, так и стратегических, высокопрофессиональных и долговременных, изменивших жизни, компании, отрасли и даже страны. А в упражнениях для глав 1, 2 и 3 в «Интерлюдии» мы предлагаем вам поучаствовать в исследовании действием. Мы начинаем с уровня менеджера, переходим на уровень команд и организаций и, наконец, на общество и жизнь человека в целом. Добро пожаловать!

ЧАСТЬ I

Лидерские навыки исследования действием

Основы исследования действием

Под «исследованием действием» мы понимаем конкретный тип поведения — и продуктивный, и подразумевающий самокритику. В нем совмещено несколько аспектов. Это чуткое внимание, «прислушивание» к развитию ситуации. И выполнение приоритетных на данный момент задач. И, наконец, побуждение к пересмотру задачи (и наших действий!) при необходимости. Исследование действием всегда своевременно, поскольку преследует цель, которая отчасти требует определить — хладнокровно и точно или с волнением и ошибками, — что именно считать своевременным.

Похоже, дело сто́ящее. Разве вы когда-нибудь хотели действовать несвоевременно? При этом исследование действием — труднейший подход, если практиковать его постоянно (во всяком случае, именно такое впечатление складывается у некоторых из нас после трех-четырех десятилетий работы с этим методом). Отчасти это объясняется непривычным уровнем осознания текущей ситуации, которое необходимо для высококачественного исследования действием. Отчасти — множеством различных, потенциально противоречивых источников политического давления и стандартов своевременности, которые могут быть задействованы в данной ситуации. И, наконец, отчасти — тем, насколько тяжело развить восприимчивость к изменению себя именно в тот момент, когда мы пытаемся выполнить какую-то задачу.

Вот маленький пример исследования действием, который может показаться до смешного простым. Президент компании говорит по телефону со своим помощником:

Полагаю, вы занимаетесь оформлением контракта Джонса.
Дайте мне знать, если потребуется помощь.

Президент недвусмысленно высказывает свое предположение и настаивает, что помощнику нужно обратиться к нему за помощью, чтобы работа была непременно выполнена. Помощник может сказать: «Что? Я ничего не слышал(а) о контракте Джонса». Или: «Я думал(а), этим занимается Пол». Или еще что-нибудь правдивое, но не соответствующее недвусмысленному предположению президента и предложению помощи с ее стороны. Многих огорчений и разочарований на работе можно избежать с помощью подобных кратких исследований действием, направленных на проверку предположения.

Но даже такие очевидные варианты проверки и исследования, как в этом примере, редко встречаются в рабочем, профессиональном и семейном общении. Рассмотрим недавнее исследование, посвященное симуляционному обучению врачей-резидентов (соответствуют нашим ординаторам) в условиях операционной, которых обучали тому, как избежать ошибок [94]. Оно показывает, что из четырех тысяч замечаний ведущего врача во время смоделированных критических моментов операции только в трех были указания на то, что делать, и попытки выяснить, чему в данный момент учиться помощник. И это при том, что половина молодых врачей проходили подготовку по применению метода исследования во время действия за несколько минут до симуляционных занятий. Однако глубоко укоренившаяся потребность казаться независимыми, компетентными и информированными мешает им проявлять восприимчивость, необходимую для овладения информацией, которая позволяет предотвратить ошибки (как признавались некоторые из них во время дальнейших опросов).

Необходим сдвиг в сознании, который позволит нам делать замечания, аналогичные описанному в примере с президентом компании. Он выходит за рамки представления о себе, которое мешает

врачам обращаться за помощью к коллегам в операционном зале, однако требует чуткой реакции на реальную потребность пациента и нас самих в помощи. Что это за тип сознания? Как нам использовать его своевременно?

[35]

Менеджер проекта подводного трубопровода

Посмотрим, как Стив Томпсон, очень компетентный и хорошо оплачиваемый менеджер, воспроизводит конфликт со своим руководителем Роном Седриком. Команда под руководством Стива прокладывает подводный трубопровод, и тут в окрестностях их платформы в Северном море начинается шторм.

Британская национальная нефтяная компания заключила контракт с Роном Седриком на проектирование и установку «швартовой одноточечной системы с якорем-опорой», которая может заливать нефть в танкеры в море без необходимости прокладывать сотни километров трубопровода для перекачки нефти с шельфа. Изначальная подводная конструкция была установлена в живописном, защищенном от штормов норвежском фьорде. Но сейчас мы ведем водолазные работы с автономными дыхательными аппаратами, совершая 8–12-часовые погружения с палубы 180-метрового бурового судна в Северном море, которое в феврале бывает непредсказуемо бурным.

Важнейшая часть этой опасной процедуры — спуск и подъем водолазного колокола на шесть человек через «поверхность раздела»: зону воздействия волн, достигающую восьми метров ниже поверхности моря. Во время штормов иногда колокол отрывается от лебедки. И тогда мало надежды на возвращение водолазов живыми.

Это была моя первая работа в качестве менеджера проекта, и мне особенно важным казалось то, что команда выполняла

работу превосходно и Седрик был очень нами доволен. Седрик, известный своей надменностью, носил блестящую металлическую каску, отливающую золотом. И как бы ни было трудно, его проекты всегда выполнялись с опережением графика.

Колокол только-только погрузился под воду для очередной двенадцатичасовой работы, когда ветер изменил направление и стал дуть в нашу сторону как раз оттуда, где наблюдалась умеренная зыбь, как часто бывает перед настоящим штормом. Я предупредил начальника смены, чтобы он следил за погодой, и поднялся на мостик взглянуть на самый последний прогноз и факс, которые подтвердили мои подозрения.

Именно тогда ко мне подошел Седрик: «Лично я высоко оцениваю работу вашей команды и знаю, что она будет продолжена. Я в курсе, что погода портится, но мы должны закончить соединение напорного трубопровода сегодня, чтобы сохранить темп. Именно поэтому нужно удерживать колокол под водой как можно дольше, прежде чем погода заставит нас прекратить работу. Я вижу, с каким уважением к вам относятся ребята, и знаю: они сделают то, что вы попросите».

«Да, сэр», — ответил я уверенно. Однако в душе бушевали другие чувства. Просмотрев прогноз погоды на мостике, я похолодел от страха. Я боялся, что мне не хватит мужества прекратить операцию из-за огромного желания добиться объективного успеха и успеха в глазах Седрика. Я также опасался, что мне придется обмануть моих людей, вынудив их думать, будто нарушение эксплуатационных ограничений оправданно.

Результат нетрудно предсказать. Я продержал колокол под водой слишком долго. Начался шторм. Поднимать колокол через шестиметровую толщу воды было опасно. Я поставил под угрозу безопасность водолазов и создал плохой прецедент с точки зрения допустимых рабочих параметров. Я не испытал никакого удовлетворения от крупной премии, которую Седрик

выписал мне за то, что я «провернул блестящую операцию»: нам удалось завершить соединение трубопровода. Сознание того, что я использовал свое влияние и подверг опасности жизнь моих товарищей, развеяло мое представление о себе как о честном, нравственном человеке.

[37]

Когда чрезвычайная ситуация решилась и задание было успешно выполнено, Стив Томпсон мог поздравить себя с окончанием работы вопреки существенным препятствиям и с тем, что он заслужил похвалу руководителя. Однако благодаря бдительности и восприимчивости его сознания он обнаружил в себе слабохарактерность. Мало у кого хватает на это духу. Томпсон признал серьезное несоответствие между исповедуемыми и провозглашаемыми ценностями и реальными действиями.

К истории Стива Томпсона нас привели два вопроса о типе сознания, связанном с исследованием действием. Что это за сознание, которое выходит за рамки всех наших представлений о себе, ограничивающих наше сознание и мешающих действовать в соответствии с принципами добросовестности, взаимности, справедливости и исследования? И что делать, чтобы этот тип сознания своевременно проявлялся даже в чрезвычайной ситуации?

Описанный случай сам по себе не дает нам позитивного ответа на эти вопросы. Стив не проявил такого рода сознание ни в разговоре с Седриком, ни в следующие часы напряженной работы. Он успешно завершил дело, водолазы не пострадали, несмотря на волнения и опасность. Эта история иллюстрирует такой тип сознания, при котором человек сначала действует, а затем анализирует ситуацию (если вообще ее обдумывает). Стив четко понимает, как поминутно корректировать свое поведение и поведение команды в зависимости от условий. В теории социальной инженерии и социальных систем это называется высоконадежной способностью к усвоению (обработке) информации и обучению на основе одиночной петли обратной связи (информации, которая показывает, способствует ли последнее действие достижению цели). Надежное научение на основе одиночной петли крайне важно для эффективного достижения целей, и Стив явно продемонстрировал это качество в описанном случае.

В конце он также проявил второе качество сознания, которое описать гораздо сложнее. Это сознание, которое вроде бы выходит за рамки образа своего «я»: у человека возникает «крах иллюзий» в части представлений о себе. Но это еще не самостоятельное сознание, которое позволяет в момент душевного смятения увидеть лидерскую инициативу, порождающую большую легитимность, эффективность и результативность.

Посмотрим подробнее, что происходило со Стивом Томпсоном. В какой-то момент он заметил серьезную дисгармонию между несколькими мотивирующими силами. Это, во-первых, его желание угодить руководителю, вроде бы достаточно невинное и конструктивное. Во-вторых, стремление выполнить работу эффективно — обычно это считается самым конструктивным намерением в рабочей ситуации. В-третьих, желание заслужить уважение команды, ставя на первое место ее благополучие. Наконец, представление о себе как о честном, нравственном человеке.

Эти четыре стороны души Стива оказались в конфронтации друг с другом во время шторма снаружи, в Северном море. Сам он использует такие фразы, как «меня сковал страх» и «горький опыт». Он описывает конечный результат как «крах иллюзий» по поводу себя как честного и нравственного человека.

Стоп: что же происходит на самом деле? Разве это представление о себе и в самом деле иллюзия? Разве историю Стива и тогда, когда он сам размышлял о ней, и позже, когда описал ее, нельзя назвать квинт-эссенцией честности? Разве не стоит считать весь процесс рефлексии, в который он погрузился после этого случая, самой сутью нравственного исследования? Как еще развивать в себе истинную нравственную целостность, если не с помощью сострадательного, неустанного анализа нашего беспринципного поведения?

С помощью обратной связи и осмысления того, о чем он писал, Стив постепенно осознал, что у него была серьезная нравственная проблема. Именно она стимулировала его самокритику. Он пришел к выводу, что во время шторма его выбили из колеи два трудноуловимых фактора: один — своим присутствием, другой, наоборот, отсутствием. Первый — искусное использование Седриком многих типов власти (это легитимная и потенциально односторонняя власть в качестве руководителя, авторитет и слава блестящего специалиста

в своем деле и просто притягательность, выраженная в его по-техасски прямом мужском разговоре о «небольшой проблеме с погодой»). Во время шторма Стив чувствовал эффект власти Седрика и подразумеваемую нелегитимность этого давления. Но он не мог ни выразить словами, что с ним творилось, ни придумать, как ослабить эту власть. Такое происходит со многими, если не со всеми: когда на нас давят, мы впадаем в ступор, будто нас загипнотизировали, не способны объяснить себе, что с нами происходит, и адекватно отвечать. Фактор, отсутствие которого выбило Томпсона из колеи, — определенного рода внимание или предвидение, которое помогает одновременно беспристрастно наблюдать и шторм снаружи, и шторм внутри и которое мы называем сверхвидением.

[39]

Осознавание, учитывающее одиночные, двойные и тройные петли обратной связи

Теория систем дает основу для определения и понимания сверхвидения [37, 109]. С этой позиции в кризисной ситуации с Седриком и непогодой в Северном море Стив успешно справился с *одиночной петлей обратной связи*. Он скорректировал свое поведение во время шторма так, чтобы обеспечить безопасный подъем работавших под водой людей. Но при этом он пережил серьезную встряску, обусловленную *двойной петлей обратной связи*, которую не сумел до конца осмыслить. Он смутно понимал, что ему нужно было изменить свой план действий или стратегию, а не просто скорректировать поведение; уяснить, что в конфликте между целями достижения результативности, эффективности и легитимности в первую очередь следует руководствоваться третьим критерием, во вторую — первым и в третью — вторым (в долгосрочной перспективе результативность устойчива, только если ведет к эффективности, а та — если она ведет к легитимности). Стиву также надо было усвоить, что, когда вышестоящий (в данном случае Седрик) использует власть с угрозой для легитимности предприятия, необходима встречная инициатива, основанная на трансформирующей власти, которая способствует взаимности.

[40]

Но само понятие такой власти большинству незнакомо. Неудивительно, что и Стив ничего о ней не знал. Большинство из нас рассматривает свою текущую структуру, стратегию или логику действий как саму нашу суть. Признание двойной петли обратной связи может ощущаться как потеря нашей сущности, «лица». Обычно мы сопротивляемся этому, пока не ощутим еще более глубокое духовное присутствие, которое позволяет нам чувствовать себя собой, даже если мы пробуем разные роли, маски или стратегии. Это духовное присутствие, или сверхвидение, основано не на представлении о себе, а скорее на переживании реального обмена между четырьмя областями нашего опыта: вниманием, стратегиями, действиями и результатами. В теории систем это называется *тройной петлей обратной связи*. Как показано на рисунке 1.1, она высвечивает текущие взаимоотношения между результатами нашего поведения во внешнем мире и 1) нашими действиями; 2) нашими стратегиями; 3) нашим вниманием как таковым. Тройная петля обратной связи заставляет нас осознать себя здесь и сейчас. (Когда Торо говорил, что никогда не встречал полностью пробудившегося человека, думаем, он имел в виду, что не встречал человека, постоянно осознающего себя в настоящем моменте именно в этом смысле.)

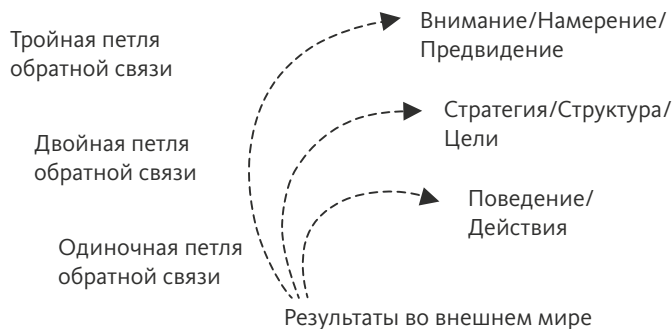


Рис. 1.1. Одиночная, двойная и тройная петли обратной связи в рамках сознания индивидуума

Проигрывая альтернативные варианты, которые он мог бы выбрать, во время тренинга, Стив постепенно понял, что он должен был учесть многие другие аспекты ситуации, которые неявным образом сознавал в тот момент, но не отождествлять себя с ними. Сначала

он решил, что единственной альтернативой был прямой конфликт с Седриком и несогласие вместо «Да, сэр». Но в тот момент он не был до конца уверен в том, что ему придется поднимать команду раньше срока, несмотря на тревожный прогноз погоды. И зачем тогда рисковать, вступая в конфликт с руководителем?

Третий вариант, который он разыграл, — ответить Седрику так же, как он и сделал, но поднять колокол с людьми раньше. Размышляя об этом позже, Стив понял: чтобы своевременно отреагировать на реальную ситуацию, он должен был в тот момент рассматривать одновременно несколько дисгармонирующих систем: реальную внешнюю систему погоды, систему работы водолазов, психологическую систему Седрика и свою тоже. Например, его сознание должно было бы воспринять искренний комплимент Седрика о высокой оценке Томпсона его командой (а не только манипулятивный контекст) и вспомнить и испытать в тот момент привычные для него чувства — что уважение к нему основано на его профессиональном здравомыслии, а не на представлении о нем как о безрассудном человеке или рабелепном, легко управляемом конформисте. Иными словами, чтобы ответить Седрику именно так, как он и сделал, но поднять колокол раньше срока, он должен был понимать то, что осознал только во время ролевой игры: его власть и власть Седрика могли бы уравновесить и усилить друг друга так же, как законодательная, исполнительная и судебная ветви власти.

Эта способность сбалансировать целенаправленное действие с исследованием цели так, чтобы одновременно уравновесить влияние разных участников, была еще нагляднее проиллюстрирована в третьей ролевой игре, которую Стив придумал, пытаясь применить мгновенное сверхвидение. «Я не уверен, сколько выиграете вы или компания от опережения графика», — осторожно начал он. Когда человек в роли Седрика ничего не ответил во время краткой паузы, Стив продолжил: «Конечно, мы можем еще немного подержать колокол под водой, но я сомневаюсь, что мы способны закончить работу. Ребята знают, что я буду подгонять их, но они также в курсе, что я не буду рисковать их жизнями. Хотите ли вы остаться со мной и контролировать ситуацию или предпочтете, чтобы я действовал по своему усмотрению?» Здесь Томпсон побуждает Седрика легитимизировать его цель «опережения графика», противопоставляет ее благу водолазов

(еще одна легитимная реальность в этой ситуации), предлагает Седрику как можно активнее воздействовать на ситуацию и одновременно проясняет свои приоритеты (включая отсутствие желания захватить власть у Седрика).

Благодаря ролевым играм Стив начал понимать, что может активно культивировать в себе не только однопетлевое освоение новых стратегий для достижения кем-то поставленных целей и не только освоение новых стратегий и целей для воплощения интуитивного видения ситуации на основе двойной петли обратной связи. Теперь он уже мог включиться в процесс познания на основе тройной петли, который способствует целенаправленному культивированию постоянного сверхвидения. Это такое свойство сознания, которое позволило сразу заметить дисгармонию в душе Стива в описанной ситуации. Вспышки сверхвидения столь кратки, что мы часто не в состоянии описать их словами, усвоить и запомнить. Если бы Стив изначально смирился с замеченной им дисгармонией в душе и в чрезвычайной ситуации проявил сверхвидение вместо того, чтобы корить себя за беспринципное поведение, не исключено, что он бы действовал совсем иначе.

К чему в итоге привели Стива эксперименты с постфактумным осознанием во время ролевых игр? Через несколько месяцев после того инцидента и занятий ролевыми играми коллеги утверждали, что он стал «совершенно другим человеком». Теперь он был не просто первоклассным профессионалом вроде Седрика, который требовал от себя и других предельного напряжения при выполнении задач. В глазах окружающих он был не просто энергичным и надежным человеком в рамках возложенных на него полномочий, а лидером в широком смысле: незашоренным, авторитетным, уравновешенным и заинтересованным. После завершения программы подготовки для топ-менеджеров, где Стив описывал свой опыт и участвовал в ролевых играх (о чем мы говорили выше), он получил предложение войти в высшее руководство и совет директоров компании, обойдя Седрика и почти удвоив свое жалованье.

И это не все. Обучение не только способствовало удовлетворению его личных интересов. Через три года Стив стал президентом компании-конкурента. В новой роли он мгновенно увидел благоприятные возможности для применения корпоративного исследования

действием. Его компания недавно потеряла крупного клиента. Вместо того чтобы принять это событие как данность и, возможно, чувствуя некоторое превосходство перед предшественником (веря в то, что уж он-то не упустил бы такую «крупную рыбу»), Стив лично позвонил CEO* бывшего клиента и выяснил обстоятельства, вынудившие того отказаться от услуг компании (он стремился найти одиночную петлю обратной связи). Затем он заставил сотрудников своей компании реструктурировать все системы и отношения, приводящие к низкой результативности (вовлек их в обучение в рамках двойной петли обратной связи). Далее он предложил бывшему клиенту новый контракт, который возлагал на компанию Томпсона необычно большую финансовую ответственность в случае неспособности обеспечить своевременное выполнение договора (создавая условие, которое стимулировало тройную петлю обратной связи: осознание текущего момента в компании при стремлении выполнить контракт). На этот раз компания исполнила все свои обязательства и вернула важного клиента.

Все это подтверждает: Стив перешел от самобичевания к культивированию более сложного, своевременного сознания, благодаря чему в напряженных реальных условиях смог применить восприимчивую, способствующую взаимности, трансформирующую власть, которая помогла увеличить состояние как его компании, так и клиента.

Повышение качества сознания с помощью четырех областей опыта

Возникает закономерный вопрос: как вы, наш читатель, будучи индивидуальным менеджером (а вы ведь и в самом деле руководите как минимум своими временем и действиями), могли бы выйти за рамки пассивного понимания возросшей эффективности, легитимности и личного ощущения целостности, которых постепенно добился Стив Томпсон путем проговаривания своего опыта (в письменной

* Высшая руководящая должность в компании, аналог генерального директора. *Прим. ред.*

форме) и ролевых игр? Как нам самим научиться глубже осознавать собственные неявные и зачастую непроверенные допущения о ситуациях, в которых вы оказываетесь, и меньше чувствовать налагаемые ими ограничения?

Первый шаг — признание ограниченности обыденного внимания и осознания. Второй — тренировка осознания новыми методами в процессе решения проблем.

Чтобы осознать ограниченность обыденного внимания, достаточно попытаться осмыслить его. Настоятельно рекомендуем завести дневник для упражнений такого рода. Вспомните о значимых неприятных происшествиях в своей жизни, связанных с одним человеком или группой и имевших неудовлетворительные последствия. Составьте список из полудюжины подобных случаев. Можно включить в него текущие конфликты на работе или дома — с членами семьи, или друзьями, или в спортивной команде, в отношениях с церковью, в любой сфере деятельности, которой вы занимаетесь. Новый взгляд на эти конфликты можно немедленно претворить в жизнь, ведь все происходит здесь и сейчас. Особенно полезно тщательно изучить повторяющиеся трения с конкретным человеком, с которым придется взаимодействовать и в дальнейшем. Даже если он виноват в конфликте (как же иначе!), научившись действовать так, чтобы избегать или преодолевать разногласия, вы почувствуете себя гораздо лучше. Давние эпизоды, о которых вы до сих пор размышляете или которые вас задевают, также достойны места в списке «неприятных происшествий».

Советуем занести несколько подобных инцидентов в свой дневник. В следующих главах мы также будем напоминать вам об этом. В главе 2 мы предлагаем методику подробного анализа одного или более подобных случаев.

Теперь посмотрим, как ощутить ограниченность обыденного внимания. Для этого нужно развивать его новыми способами, постепенно создавая возможности для появления сверхвидения. Во-первых, мы редко используем внимание для охвата четырех областей опыта, которые обсуждали в связи с историей Стива Томпсона и которые показаны в таблице 1.1. В результате наше внимание не регистрирует многое из происходящего. Например, читая эту книгу, вы, скорее всего, на некоторое время перестаете замечать звуки или другие

факторы окружающей среды, не видите, в какой позе сидите и как дышите, даже не осознаете, что эта книга — объект, имеющий размер, вес и текстуру, в отличие от значения слов и предложений, которые вы читаете. Напоминание об этом может сразу ввести вас в состояние расширенного осознания нескольких областей одновременно. Сможет ли ваше внимание охватить восприятие этой книги как объекта (первая область), вашего дыхания (вторая) и смысла предложений (третья) в процессе дальнейшего чтения?

Таблица 1.1. Четыре области опыта

Первая область	Внешние события: результаты, оценки, видимые поведенческие последствия, влияние среды
Вторая область	Собственная ощущаемая деятельность: поведение, навыки, шаблоны, поступки, чувства при их совершении
Третья область	Логика действий: стратегии, схемы, уловки, «план игры», типичные модели осмысления опыта
Четвертая область	Целенаправленное внимание: состояние подлинного присутствия (осознание себя здесь и сейчас), предвидение, интуиция, цели

Как правило, в первые годы после освоения речи мы познаем, как вести себя по отношению к первой области опыта — внешнему миру: учимся играть в игры, чтобы справляться относительно ловко, забрасывать баскетбольный мяч в корзину или вдвигать нитку в иглоу, стараясь не вонзить последнюю в свою руку. Затем вместе с друзьями-подростками и иногда родителями в качестве референтной группы мы больше сосредоточиваемся на второй области опыта: нашем выполнении тех или иных действий. Мы учимся играть разные роли в традиционных, издавна существующих социальных играх. Мы можем стать внимательным слушателем-миротворцем в семейном конфликте или поднять свой статус, превзойдя сверстников. Когда нам за двадцать, мы прежде всего обращаем внимание на создание новых ценностей, развивая творческие способности или умение решать проблемы в какой-то сфере (третья область опыта) — будь то сочинение музыки или бухгалтерское дело, разработка программного обеспечения или медицина.

Но мало кто заходит дальше, на обширное поле обучения взрослых, где мы стремимся напрямую задействовать четвертую область

опыта — само наше внимание, сверхвидение с его свойством целенаправленно перемещаться между тремя другими областями опыта и внутри более чем одной области одновременно. Интересно, вы воспринимали эту книгу как объект или свое дыхание, пока читали этот абзац?

Эта глава и книга в целом — приглашение в мир руководителей, таких же, как мы и вы, которые все чаще стремятся действовать осознанно, в настоящем, воспринимая каждое свое действие как исследование. В конце этой части, после главы 3, есть резюме каждой из первых трех глав и соответствующие упражнения для тренировки внимания, которые помогут вам перевести концепцию исследования действием в практику и опыт. А в следующей главе мы рассмотрим, как распространить ваше исследование действием на общение с коллегами и с друзьями. В главе 3 мы познакомим вас с уникальным потенциалом исследования действием в масштабах организации.

Исследование действием как стиль речи

Руководствуясь советами из главы 1, вы можете практиковать внутреннее исследование действием, когда захотите (хотя, возможно, на первых порах понадобится поддержка — так было у нас в первые годы). В этой главе вы получите подробные разъяснения о том, как использовать этот метод в разговорах, применяя межличностный аспект на работе и в других сферах. Возможно, вам захочется практиковать его вместе с группой друзей или коллег. Из главы 1 мы узнали, что главная ценность личного исследования действием для нас — формирование более глубокого ощущения принципиальности, этичности поведения. Здесь мы поговорим о том, что для взаимоотношений с окружающими главная ценность межличностного исследования действием — формирование более глубокого ощущения взаимности.

Начнем с истории Энтони, делающего первые шаги в исследовании действием: освоении лидерских навыков, меняющих его отдел и карьеру. Далее мы рассмотрим особый способ тренировки — каждый раз, когда мы разговариваем. А в конце главы показан метод, который могут использовать небольшие группы руководителей, желающих улучшить свою эффективность в качестве лидеров. Но сначала научимся интуитивно понимать суть исследования действием и посмотрим, как практиковать его независимо от формального положения в организации или семье.

Лидерские эксперименты Энтони в применении исследования действием

[48]

Энтони — штатный сотрудник международной консалтинговой компании. Как консультант по выплатам в отделении персонала (в Уиллинге) он последние два года плотно занимался узкоспециализированной сферой сложной методики сравнения программ выплат сотрудникам для крупных корпоративных клиентов. Он стал одним из немногих экспертов по этому методу в своей организации. Эта роль полностью соответствует его личному амбициозному желанию «делать что-то уникальное, чтобы выделиться из общей массы».

Теперь ему хотелось бы вырваться из привычного кокона узкого специалиста. И ему представился шанс — сыграть роль лидера-предпринимателя с большими полномочиями. Энтони видит возможность качественного улучшения и имеет свободный доступ в команду стратегического управления. Организация отделения в Уиллинге не иерархична: оно состоит из двенадцати групп, во главе каждой стоит координатор, подотчетный руководителю. Координаторов беспокоит одна проблема, и Энтони считает, что способен ее решить. Речь о недостатках в выполнении ряда административных функций, таких как выставление счетов, повышение квалификации, наем персонала и введение в должность новых сотрудников, система карьерных назначений, распределение работ и оценка эффективности персонала. Предполагается, что координаторы должны контролировать все эти функции, одновременно занимаясь поиском новых клиентов и работой с текущими. Им постоянно приходится перетасовывать приоритеты в условиях жестких временных рамок. Страдают клиенты, персонал и сами координаторы.

Никто не поручал Энтони этот проект, но он с самого начала берет на себя ответственность за него и разрабатывает план. Тот поможет повысить качество решения некоторых проблем, с которыми сталкиваются координаторы групп. Прежде всего Энтони обсудит проект с руководителем отделения, затем встретится с каждым из координаторов, чтобы объяснить суть предложенного подхода. Далее он подготовит вопросы и инструменты для опроса и обработает ответы. После анализа данных он представит их координаторам на одном

из ежемесячных собраний. На основе анализа будет совместно разработан и реализован план действий. Энтони, вместо того чтобы терять время на жалобы и обвинения других в неэффективности, потратил его на придумывание творческого, исследовательского, развивающего отношения взаимности ответа на эту ситуацию.

Имея в голове гибкий план действий, Энтони встречается с Доном, руководителем отделения. Беседа, на которую по графику отводилось полчаса, по словам Энтони, «превратилась в двухчасовую дискуссию о проблемах координаторов групп и о том, как этот проект может им помочь». Во время обсуждения ситуация проясняется. Дон предлагает Энтони подготовить рекомендации для координаторов после сбора данных опроса, однако тот отвечает, что не будет давать готовые варианты, но готов «фасилитировать коллективную работу всех координаторов по выработке решений». Мы видим, что Энтони восприимчив к развитию взаимности у всех заинтересованных лиц.

Энтони начинает собеседования. После еще нескольких обсуждений с Доном он решает опросить координаторов конкретно об их должностных обязанностях: какие из них стоит сохранить, какие лучше бы делегировать членам групп и какие должны осуществляться в рамках централизованного управления отделением.

Вот как Энтони описывает свой опыт.

Дальнейшие дискуссии с координаторами дали мне фантастическую возможность поэкспериментировать с моим поведением в ситуации «с глазу на глаз». Люди выражали полную готовность откровенно обсудить острые темы и высоко ценили мои попытки облегчить их жизнь.

Каждый координатор курирует определенное направление консалтинговых услуг. Мне приходилось постоянно следить за тем, как я формулирую вопросы, на какой области сосредоточиться, какие тактично обойти. Например, иногда я рисовал схему с двумя осями — «рост рынка» и «проникновение на рынок» (известная матрица *звезда/собака/«дойная корова»*)*. Разговаривая с координатором вопросов здравоохранения,

* Матрица Бостонской консультативной группы, подробнее см. <http://www.stplan.ru/articles/theory/bkg.htm>. *Прим. ред.*

я поместил его группу в «звездную» категорию, а команду, ведающую фиксированными выплатами, — в категорию «собак». Должны ли лидеры этих двух групп иметь одинаковый круг обязанностей? Может, координатору в сфере здравоохранения лучше повысить расходы, чтобы получить больший доход, а тому, что занимается выплатами, наоборот, сократить издержки, чтобы увеличить прибыль?

Эта схема показала себя идеальным вариантом применения навыков обрамления/утверждения/иллюстрирования/исследования. Нельзя просто сказать вышестоящему руководителю с двадцатипятилетним опытом в бизнесе, что ему следует изменить свое поведение. Но компоненты вербального поведения в рамках исследования действием проявлялись помимо моей воли. «Давайте следующие несколько минут посвятим обсуждению доходов и расходов (обрамление). Мне кажется, координаторам двух самостоятельных команд ни к чему одинаково плотно заниматься вопросами формирования прибыли (утверждение). Посмотрите на эту схему. Видите: группа, ведающая пособиями, находится на противоположной стороне спектра по отношению к группе, ведающей здравоохранением (иллюстрирование)? Нужно ли заставлять их заниматься одними вопросами (исследование)?» Это была удачная возможность способствовать повышению осознанности действий у координаторов.

Далее мы подробно рассмотрим четыре «компонента речи» — **обрамление, утверждение, иллюстрирование и исследование**, к которым прибегает Энтони. В конце этой истории он испытал приступ «боязни сцены» прямо перед своим финальным выступлением на ежемесячном совещании высшего руководства (неудивительно: экспериментируя с новыми моделями поведения в окружении вышестоящих, он ставил себя в уязвимое положение). Но совещание прошло успешно. В результате были выбраны три пилотные группы для тестирования возможности делегирования координирующих функций, что помогло бы стимулировать развитие лидерских навыков у подчиненных. Вскоре Энтони повысили в должности.

Повышение эффективности общения с помощью четырех компонентов речи

[51]

Что узнал Энтони о ведении разговора, после чего уверенно вошел в незнакомые и непредсказуемые сферы, где формально все выше его, но где он тем не менее выступает экспромтом, как равный среди равных?

Речь — это самый важный инструмент в человеческом обществе: в бизнесе, в школе, между родителями и детьми, влюбленными. Четыре ее составляющие — обрамление, утверждение, иллюстрирование и исследование — основные компоненты, атомы любого действия человека. Если мы научимся молчаливо, внимательно осознавать тройную петлю в отношении собственных действий и текущей динамики в команде (как Энтони во время совещаний), то сможем по-разному менять их переплетения во время общения, используя человеческий эквивалент атомной энергии в мирных целях.

В индустриальную эпоху и в наш электронно-информационный век мы получили огромную техническую мощь, но не занимались развитием способностей к действию. Люди, которые требуют перейти от слов к делу, явно не осознают того, что слова — квинтэссенция действия (и, скорее всего, их стиль речи не очень-то эффективен). Наша манера общаться очень существенно влияет на нас. Лучшие управленцы часто интуитивно понимают суть того, о чем мы сейчас говорим, и сами полусознанно совершенствовали свое ораторское искусство. Но большинство редко осознают, как влияет на нас глухая динамика разговоров. Вместо того чтобы следить за ней, мы сосредоточиваем все сознательное внимание на смысле произносимых слов.

Манера разговора Энтони постепенно становилась более эффективной по мере того, как он начал осознавать, что его речь все гармоничнее интегрирует все четыре компонента. И если вам кажется, что в вашей речи доминируют один или два из них, старайтесь дополнить их другими. Проверьте наши утверждения в собственных экспериментах с речью.

Предлагаем такие определения и примеры четырех компонентов речи.

1. *Обрамление* означает четкую формулировку повестки дня: какова цель собрания, в чем дилемма, которую должны решить присутствующие, с какими предположениями, по вашему мнению, согласны или не согласны все (но их надо назвать, чтобы убедиться в этом). Иначе говоря, вы предлагаете свою точку зрения и свое понимание мнений других. Этот элемент чаще всего отсутствует в беседах и деловых обсуждениях. Лидер или автор идеи часто исходят из того, что окружающие знают и разделяют общую задачу. Четкое обрамление (или рефрейминг, если собеседники отклонились от темы) полезно именно потому, что предположение об общем понимании рамок часто не соответствует действительности. Когда людям приходится строить догадки («Что он имеет в виду?»), те часто оказываются неверными. Неудивительно, что мы часто приписываем собеседнику негативные, манипулятивные мотивы.

Например, вместо того чтобы сразу приступить к первому вопросу повестки совещания, лидер может четко представить рамки разговора и проверить реакцию присутствующих: «Мы сейчас примерно на полпути к конечному сроку выполнения нашей задачи, собрали большой объем информации и обсудили разные подходы, но так и не выработали единое мнение. На мой взгляд, самое важное, что мы можем сделать сегодня, — прийти к какому-нибудь соглашению, принять хотя бы одно решение, о котором не пришлось бы сожалеть. Мне кажется, XYZ — наш шанс, поэтому хочу начать с него. Все ли согласны с такой оценкой или кто-то может предложить другие, более важные вопросы для сегодняшней повестки?» (Когда вы ознакомитесь с остальными компонентами речи, то увидите, что этот пример проверки одной из возможных рамок для совещания включает все четыре.)

2. *Утверждение* подразумевает явное отстаивание некоего варианта, восприятия, ощущения или стратегии в достаточно абстрактных выражениях (например: «Мы должны увеличить скорость доставки»). Одни постоянно используют утверждения, другие прибегают к ним крайне редко. Обе крайности, судя по всему, одинаково неэффективны. Например: вопрос «У тебя есть лишняя ручка?» — не явное утверждение, а исследование. Человек, которого вы спрашиваете, может искренне ответить: «Нет» — и отвернуться. А если вы скажете: «Мне нужна ручка [утверждение]. У тебя есть лишняя [исследование]?» — вероятнее

всего, он ответит нечто вроде: «Нет, но у секретаря стоит целая коробка ручек».

Для большинства из нас самая трудная разновидность этого компонента — утверждение и называние своих чувств по поводу происходящего здесь и сейчас. Отчасти это объясняется тем, что мы и сами не до конца осознаем свои эмоции, а отчасти — нашим нежеланием обнаружить свою уязвимость. К тому же правила поведения в обществе не приветствуют того, что приводит к неловкости в общении, и тем самым делают невозможным обсуждение наших чувств. Они становятся темой для бесед только в крайних случаях, когда они настолько сильны, что вырываются наружу. И тогда они чаще всего принимают форму резкой критики присутствующих («Черт возьми, да заткнитесь же вы наконец!»). Такая форма выражения обычно очень неэффективна, поскольку подразумевает оборонительное поведение. А вот демонстрация уязвимости и открытое описание эмоций скорее способствуют искреннему сочувствию собеседников («Меня раздражает, что невозможно вставить слово из-за пулеметной скорости обсуждения, и я не вижу, чтобы оно приближало нас к какой-нибудь договоренности. У кого еще складывается такое впечатление?»).

[53]

3. *Иллюстрирование* включает конкретную историю, которая помогает «нарастить мясо» на костяк утверждения и тем самым позволяет четче ориентировать и мотивировать присутствующих. Например: «Мы должны увеличить скорость доставки [утверждение]. Джейку Тарну, нашему самому крупному клиенту, нужно выполнить свой срочный заказ, и ему надо получить наши детали до конца недели [иллюстрирование]». Иллюстрация предполагает выбор совсем других задачи и стратегии, чем те, которые подразумевает утверждение. Последнее может восприниматься как критика подчиненных или другого подразделения либо вызывать неадекватную реакцию. Например, дать толчок системным преобразованиям, которые займут целый год, хотя реально подразумевалась более конкретная и близкая по срокам задача. Однако иллюстрация без утверждения вообще не обладает направленным действием.

Вы можете быть уверены, что ваше утверждение подразумевает одно направление действия и вина за ошибочную интерпретацию лежит на подчиненных или равных вам по должности. Но именно тут

и кроется колоссальная метафизическая ошибка. Варианты подразумеваемых смыслов по природе неисчерпаемы. Не существует единственного значения или толкования того или иного действия. Вот почему так важно уметь ясно и четко использовать все четыре компонента, последовательно вплетая их в свою речь, если мы хотим повысить свою эффективность в достижении общих целей.

4. *Исследование* включает вопросы к присутствующим, чтобы получить полезную информацию и чему-то научиться. Вроде бы нет ничего проще, но на практике оказывается, что эффективное выполнение этой задачи — сложнейшее испытание. Почему? Одна из причин в том, что часто мы задаем риторические вопросы (вроде того, что мы задали только что). Мы не даем собеседнику возможности ответить, либо по нашему тону можно догадаться, что *на самом деле* мы не нуждаемся в реплике. «Как дела?» — произносим мы по сто раз в день, но на самом деле совсем не желая в это вникать. «Вы согласны, не так ли?» — говорим мы, тем самым ясно давая понять, какой ответ хотим услышать.

Когда мы хотим узнать мнение собеседника о нашей рекомендации, надо подтолкнуть его к *опровержению* наших допущений, если именно таково его истинное отношение к ним. Если собеседник согласится с нами, мы можем быть уверены, что это действительно что-то значит. В противном случае мы будем знать, что нужно достичь договоренности. В этот момент, пожалуй, лучше не заикливаться на своей точке зрения, а выяснить, как собеседник формулирует (обрамляет), утверждает и иллюстрирует обсуждаемый вопрос.

Вторая причина трудности эффективного задавания вопросов — в том, что им должны предшествовать такие компоненты, как обрамление, утверждение и иллюстрирование. Прямой вопрос часто заставляет гадать, какие рамки, утверждения и примеры в нем подразумеваются, и отвечать осторожно и с опаской: «Сколько товарных запасов у нас в наличии?» («Гм, похоже, он пытается обосновать сокращение персонала...»)

Красной нитью во всех четырех компонентах речи проходит понятие *взаимности*. Выдвигая утверждение и иллюстрируя его, мы стараемся представить свою точку зрения как можно убедительнее. Путем обрамления и задавания вопросов мы стремимся

задействовать весь свой творческий потенциал, чтобы охватить точки зрения других.

Но как узнать, о чем спрашивать или какую иллюстрацию использовать, что утверждать и как обрамить ситуацию в каждом конкретном случае? Ответить можно так: каждый из четырех компонентов речи берет начало в исследовании от первого лица четырех областей опыта, которые мы обсуждали в главе 1 (см. далее табл. 2.1).

Вот как можно их представить в комплексе. Чтобы определить, какой вопрос располагает к наиболее широкому взаимопониманию и скоординированному действию (и услышать откровенные ответы), мы должны прежде всего обратить внимание на внешнюю обстановку (например: «Что не так с деловым климатом, если ты вынужден занять такую жесткую позицию?»). Чтобы выбрать самую уместную иллюстрацию, мы должны в первую очередь обратиться к эпизодам, связанным с нашим поведением (например: «Ты уже дважды перебил меня и буквально орешь — интересно, что тебя так разозлило?»). Чтобы определить, какую стратегию предложить, мы должны прежде всего обратиться к когнитивной/эмоциональной части опыта (например: «Чтобы выйти на этот рынок, мы можем разработать новаторскую стратегию, если нам удастся найти способ одновременного продвижения всего, что отстаивает каждый из нас»). Чтобы определить, какое обрамление станет наиболее содержательным и целенаправленным для нашей общей деятельности, мы должны в первую очередь обратить внимание на последнюю область опыта, интуитивные намерения (например: «Я понимаю так: если мы хотим, чтобы наша компания и команда лидеров продолжали развиваться в следующее десятилетие, лучшим подарком для нашей компании будет выяснить, как улучшить взаимодействие между нами и нашими подразделениями. Ты в целом согласен?»).

Таблица 2.1. Как четыре компонента речи черпают свое своевременное содержание из четырех областей опыта

Обрамление	Внимание/Намерение/Предвидение
Утверждение	Стратегия/Структура/Цели
Иллюстрирование	Поведение/Действия
Исследование	Результаты во внешнем мире

[56]

Использование свехвидения для совмещения этих четырех компонентов речи вроде бы требует больших затрат сил и времени, но не дает почти никакой односторонней технической власти для получения результатов. Действительно, применение вопросов и иллюстрирования для поиска и высказывания правды, делающее нас чувствительными к другим мнениям, кажется весьма рискованным по отношению к любому импульсу, который мы создали (или думаем, что создали) в одностороннем манипулировании ситуацией. Где-то глубоко внутри никто из нас не хочет, чтобы этот импульс разрушили. Мы не решаемся пробовать подход, включающий обрамление, утверждение, иллюстрирование и исследование: он может породить правдивые ответы, которые ведут к разрушению импульса и счастливых грез. Вот почему самым мотивирующим будет применение исследования действием в ситуациях, когда нас уже не удовлетворяют результаты, достигнутые обычным путем. Тогда мы мало что потеряем, применив новый подход. Но, как мы уже говорили, хотя такое межличностное исследование может повысить общую результативность и эффективность, нашей главной целью должно быть усиление взаимности. Только тогда, когда мы сами изменимся и будем ценить взаимность выше одностороннего контроля, этот подход к речевому общению станет для нас комфортным.

Но мы не преуспеем в регулярном и эффективном применении четырех компонентов речи, пока у нас не появится сильное и искреннее желание осознавать себя в действии здесь и сейчас. И не будет нужного результата, пока у нас не возникнет сильное и искреннее желание узнавать правдивые ответы, особенно если они подвергаются сомнению используемые нами в данный момент обрамление, утверждение и иллюстрацию. Возможно, со временем мы постепенно начнем интуитивно чувствовать, что только действия, основанные на правдивости и взаимности, идут на пользу нам, окружающим и нашей организации. (Развитие этого чувства само по себе может занять всю жизнь, и мы обсудим некоторые из основных этапов этого пути в главах 4–7.)

Мы должны не только стремиться узнать, как на самом деле воспринимают ситуацию окружающие, но и действовать и задавать вопросы так, чтобы убедить собеседника(-ов), что мы хотим, чтобы наше мнение было подвергнуто сомнению и даже опровергнуто. Почему?

Потому что, как правило, люди неохотно оспаривают чужие рамки, утверждения или иллюстрации. Делать это прямо и откровенно зачастую считается невежливым, ведь собеседник при этом «теряет лицо». Чем острее вопрос, тем важнее проиллюстрировать, почему для нас так важно услышать ответ, опровергающий наше мнение (но только правдивый).

[57]

Метод практического применения четырех компонентов речи

Наши соавторы Эрика Фоулди, Дженни Рудольф и Стив Тейлор организовали добровольную учебную группу. Они встречаются раз в месяц, чтобы практиковать исследование действием. Они помогли и другим группам начать работу. Их занятия строятся на обсуждении значимых взаимодействий участников (в том числе запланированных на будущее). «Живые» примеры взаимодействия между членами группы также имеют место. История Энтони, которую мы рассказывали выше, была проектом исследования действием, для осуществления которого он обратился за помощью к членам группы. Участники других таких групп иногда используют мгновенную связь по электронной почте, чтобы попросить о помощи, если возникнет проблема на работе.

Рудольф, Фоулди и Тейлор [95] создали одно из немногих подробных описаний механизма работы этой системы для конкретных случаев. Ниже приведена сжатая версия. Она иллюстрирует тот тип речевого общения, который напрямую способствует самопреобразованию личности в направлении большей ясности и доходчивости речи: она начинает применять обрамление, утверждение, иллюстрирование и исследования. Вы тоже можете создать небольшую группу из коллег или друзей, чтобы обсуждать истории, подобные тем, которые мы предлагали вам записывать в конце главы 1.

Смысл проработки таких историй в том, чтобы помочь автору (и другим) понять, как он оказался в тупиковой ситуации, и избежать подобных проблем в будущем. Таблица 2.3 дает общую схему, которой можно руководствоваться. С помощью описанных ниже

инструментов мы анализируем конкретный случай и заполняем таблицу наблюдениями за неявными допущениями, действиями и результатами из истории Даны.

Дана — руководитель профсоюзного объединения кампании за изменение технологий, которое занимается вопросами гигиены труда и влияния компьютерных технологий на здоровье персонала. На момент этой беседы Дана трудится на своем посту меньше года. Энн, второе действующее лицо, пришла в организацию на полтора года раньше. Она не претендовала на должность директора. Она молодой, но очень толковый работник в организационном и политическом смысле. Дана относится к ней с большим уважением и во многом полагалась на нее, особенно когда только стала руководителем.

Энн и Дана были в прекрасных отношениях в первые несколько месяцев работы Даны в организации, но в какой-то момент появилась напряженность. Все чаще их общение заходило в тупик. В следующем типичном примере (табл. 2.2) Дана и Энн спорят о выборе подходящих площадок для оказания помощи. При разговоре присутствуют еще два сотрудника — Мириам и Фред. Но они не вмешиваются в спор. А сейчас изучите таблицу 2.2.

Группа начала с выяснения того, каких результатов желает добиться Дана. Что она хочет получить от этого взаимодействия? Правая колонка диалога «Мысли и чувства» (табл. 2.2) часто дает ключ к пониманию желаемых результатов автора истории. Из нее видно, что, по мнению Даны, предложенная Энн целевая площадка для образовательной программы не подходит. Она думает: «Это неудачная идея» и «Она не видит сути дела». В диалоге Дана пытается заставить Энн изменить свое мнение, утверждая, что директор другой компании — не враг им. Когда Энн резко отвечает, что, может быть, он враг лично ей, Дана парирует: «Но это не стратегический подход». Обратите внимание: все эти комментарии, высказанные и невысказанные, представляют собой краткие утверждения, связанные с содержанием возможного действия. Все они вытекают из внимания, сконцентрированного в когнитивной области опыта. Ни один из них не имеет отношения к общению сотрудниц в настоящий момент; ни один не вытекает из внимания к поведенческой области опыта в момент действия.

Таблица 2.2. Образец диалога с параллельным внутренним монологом

Что сказали Дана и Энн	Мысли и чувства Даны
Дана: «Какие еще есть потенциально пригодные площадки?» Энн: «Некоторое время назад мы разговаривали с сотрудниками Phoning. Может быть, стоит снова с ними пообщаться»	«Плохая идея. Зачем она это предлагает?»
Дана: «Ты имеешь в виду телемаркетинговую группу в западном Массачусетсе? У них хороший продукт, не так ли? Они берут только передовых клиентов». Энн: «Ну, они не очень-то хорошо относятся к своим сотрудникам»	«Она не видит сути дела»
Дана: «Это маленькая компания, и в принципе они на нашей стороне. Возможно, если бы у нас были неисчерпаемые ресурсы, но у нас их нет». Энн: «Я не понимаю, какая тут связь. Их сотрудники работают в плохих условиях. Им может быть полезна наша помощь»	«Черт, неужели мы опять схлестнемся? Ее пуристская политика просто бесит»
Дана: «Директор Phoning нам не враг». Энн: «Может быть, он не твой враг, а мой враг!»	«Почему мы так себя ведем? Откуда такая натянутость в наших отношениях? Почему мы все время наступаем на одни и те же грабли?»
Дана: «Но это не стратегический подход»	

[59]

Какой должна быть целевая площадка с точки зрения Даны? Мы можем понять, что это не маленькая прогрессивная организация, когда Дана пытается отместить предложение Энн: «У них хороший продукт, не так ли? Они берут только передовых клиентов» и «Это очень маленькая компания, и в принципе они на нашей стороне». Комментарии варьируют от риторического исследования (на которое Дана сама же и отвечает) до иллюстрации («Это очень маленькая компания») и утверждения. Вся эта часть разговора находится внутри рамок первого вопроса Даны о других потенциальных площадках.

Учебная группа замечает эти схемы и просит Дану прояснить мотив своих высказываний. Она отвечает, что хотела заставить группу выбрать цели, отвечающие ее критериям. Дана могла бы попросить всех сотрудников назвать возможные площадки, затем в дальнейшей

беседе попытаться выработать общие критерии выбора. Она же явно старается навязать свои.

[60]

Кроме того, Дану явно беспокоит конфликт с Энн. Она думает: «Черт, неужели мы опять схлестнемся?» и «Почему мы так себя ведем? Откуда такая натянутость в наших отношениях?» Когда Дану спросили об этом, она сказала, что стремится к гармоничной дискуссии, которая поможет двигаться вперед.

Таблица 2.3. Резюме истории в форме таблицы

Фактические рамки Даны	Фактические действия Даны	Фактические результаты
1. У Энн пуристский подход к политике компании, а это неправильные стандарты для развития организации. 2. Если я неправа, с моим авторитетом (как руководителя) покончено. Тогда мне, возможно, не следует быть начальником. 3. Моя обязанность — разрулить этот тяжелый вопрос о стратегии (и я должна сделать это одна). 4. Если я признаю, что неправа, я потеряю лицо	Предлагаю свою точку зрения, но не спрашиваю мнения других. Свои умозаключения держу при себе. Апеллирую к абстрактным стандартам стратегического подхода, по поводу которых не существует консенсуса	Тупик: мнение Даны не восторжествовало, реального диалога не получилось. Разочарование, неудовлетворенность, раздражение
Желаемые рамки Даны	Желаемые действия Даны	Желаемые результаты
1. Я уважаю Энн и ее мнение. 2. Я не одна отвечаю за стратегическое направление деятельности организации. 3. Реальный диалог о стратегическом направлении повышает мой авторитет, доверие ко мне. 4. Я готова к экспериментам ради лучшего результата	Дана спрашивает мнение Энн. Дана публично раскрывает ход своих рассуждений и свои доводы и спрашивает мнение других сотрудников. Дана публично осмысливает свой конфликт с Энн и просит помощи	Точка зрения Даны побеждает. Гармония в группе. Реальный диалог в группе

К этому моменту противоречие между стремлением Даны к гармоничной дискуссии и желанием навязать свою точку зрения стало очевидно всем, особенно ей самой. Оглядываясь назад, она замечает, что

во время обсуждения у нее была еще одна цель (менее очевидная для нее в то время), которую перевесило ее желание убедить всех в своей правоте. Это «реальный диалог». «А что это?» — спросил кто-то. Дана пояснила: это диалог, в котором мнения Энн и Даны полностью совпадают, они прислушиваются друг к другу, активно обсуждают вопросы и приходят к согласию. Иными словами, Дана начинает понимать, что поддерживает ценность взаимности (реальный диалог), но в разговоре демонстрирует рабочую ценность — односторонний контроль.

Сравнивая «желаемые результаты» Даны с полученными, мы отчетливо видим сложную проблему, с которой она столкнулась. Фактические результаты оказались почти полностью противоположными тем, на которые рассчитывала Дана. Вместо торжества своей точки зрения она получила тупиковую ситуацию в отношениях с Энн. Вместо реального диалога — взаимные претензии. Вместо гармонии — еле сдерживаемое раздражение. Как это произошло? Если проследить развитие событий по таблице 2.3 в направлении против часовой стрелки от фактических результатов к фактическим действиям, от фактических рамок к желаемым рамкам и желаемым действиям, ответ будет очевиден.

Мы пытаемся представить себе желаемые действия как можно конкретнее. Например, чтобы публично осмыслить конфликт с Энн и попросить о помощи, Дана могла высказаться так.

Я в сложном положении. С одной стороны, я действительно хочу, чтобы мы выбрали организации, подходящие для нашей цели с моей точки зрения. С другой, когда я продавливаю свое мнение, мне кажется, я снова возвращаюсь к той схеме, которая уже не раз заводила нас в тупик: я высказываю свое мнение, Энн — свое, и кажется, мы никак не можем повлиять друг на друга. Я не могу действовать по-своему, она тоже, и мы топчемся на месте. Мне кажется, я способна воспринять чужое мнение по поводу правильной стратегии. Я уверена, что если бы мы работали совместно, то мы бы могли создать более эффективную стратегию, чем те, которые придумываем по отдельности. Может, кто-нибудь из вас готов попытаться это сделать?

[62]

Обратите внимание: для такого выступления Данае нужно сначала отстраниться от своих рекомендаций в когнитивной области опыта и обратить особое внимание на поведенческую. Каковы преимущества использования сверхвзвешивания и высказываний, подобных представленным выше?

У описанного группового подхода есть три преимущества. Во-первых, он вовлекает в разговор молчунов Мириам и Фреда, наделяя их правом голоса, повышая уровень взаимности в группе и уменьшая вероятность раскола между Даной и Энн. Во-вторых, он описывает тупиковую ситуацию в текущем процессе, весь масштаб которой Дана не осознавала четко и ясно во время первоначального разговора. Третье преимущество в том, что такой подход предполагает использование взаимного влияния для изменения стратегии развития организации на основе двойной петли обратной связи.

В следующей главе мы рассмотрим вопрос о том, как расширить наше *личное и межличностное исследование действием* до уровня *организации*.

Исследование действием как способ организации

В главе 1 мы показали, что каждый может практиковать исследование действием *от первого лица*, внутри себя. Тогда мы стремимся к внимательности — состоянию подлинного присутствия, или осознанию себя здесь и сейчас, чтобы замечать взаимосвязь между своим интуитивным ощущением цели, мыслями, поступками и последствиями нашего поведения. Так мы постепенно усиливаем свою внутреннюю **принципиальность**.

В главе 2 мы подробно рассмотрели некоторые примеры того, как можно практиковать исследование действием *от второго лица* в общении с другими. Тут мы стараемся объединить обрамление, утверждение, иллюстрирование и исследование, чтобы точнее обозначить происходящее с точки зрения всех участников процесса. Так мы постепенно формируем отношения большей **взаимности** и взаимную приверженность достигнутым договоренностям. Кроме того, эффективное и своевременное исследование действием от второго лица требует, чтобы участник беседы одновременно применял исследование действием от первого лица.

Ниже мы представим исследование действием как способ организации людей, знаний и ресурсов в пространственно-временном континууме для обеспечения **устойчивого развития**. Это исследование действием *от третьего лица*, поскольку оно не ограничивается

[64]

нами, а включает других людей, присутствующих рядом в данный момент, и тех, кому, возможно, никогда не доведется познакомиться друг с другом. Последние связаны во времени с помощью организационной, сетевой или рыночной структуры, например фондового рынка. В конце главы мы рассмотрим фондовый рынок как способ организации от третьего лица с помощью исследования действием, охватывающего миллионы людей. Но для начала расскажем об организационной трансформации в гораздо более скромном масштабе с участием сотен, а не миллионов людей: переменах в высшей школе менеджмента. Перед этим кратко перечислим некоторые события, которые пережила маленькая компания, основанная тремя партнерами, в первый год становления бизнеса. А еще раньше, в следующей подглаве, мы объясним, как функционирует исследование действием в качестве способа организации.

Основные задачи, временные горизонты и потенциал организационного исследования действием

Эффективное, трансформационное, устойчивое исследование действием от третьего лица требует объединения тех же четырех областей опыта с теми же возможностями для одиночной, двойной и тройной петель обратной связи, обучения и изменения, что и от первого и второго лица. В главе 7 мы рассмотрим, какие топ-менеджеры способны помочь своим организациям успешно трансформироваться, и покажем эмпирически, что эффективное исследование действием от третьего лица требует также исследования действием от первого и второго лица.

В данном случае мы обозначаем четыре области опыта так: **предвидение, стратегическое планирование, практическое исполнение и оценка результатов** (табл. 3.1). Рентабельность и прирост рыночной доли давно стали основными формами оценки деятельности компаний в рыночной экономике. Снижение рентабельности должно приводить либо к однопетлевому изменению

в деятельности, либо к смене стратегии на основе двойной петли обратной связи, либо даже к изменению цели в силу тройной петли обратной связи.

[65]

Таблица 3.1. Как четыре области опыта проявляются во внимании от первого лица, речи и слушании от второго и организации от третьего

Внимание от первого лица	Речь от второго лица	Организация от третьего лица
Намерение	Обрамление	Предвидение
Мышление/Чувствование (эмоции)	Утверждение	Стратегическое планирование
Ощущение/Поведение	Иллюстрирование	Практическое исполнение
Воплощение в жизнь / Восприятие результатов	Исследование (и слушание)	Оценка результатов

Но, разумеется, есть и другие формы организаций, помимо коммерческих корпораций (например, государственные, некоммерческие, университеты и т. д.), и другие формы оценки их деятельности, кроме рентабельности (например, как решается вопрос равноправия участников и насколько устойчив организационный процесс с точки зрения влияния на социум и природу).

Со временем авторы этой книги пришли к пониманию лидерства и власти в категориях исследования действием и четырех областей опыта. Мы считаем, что руководители организаций на любом уровне должны научиться практиковать четыре разных вида лидерства, если хотят пользоваться полным доверием и обладать устойчивой легитимностью, а также быть эффективными в традиционном понимании и поддерживать личностные и организационные преобразования, необходимые для формирования систем обучения на основе механизма тройных петель обратной связи. Мы убеждены, что лидеры, достойные называться таковыми, должны обладать следующими навыками.

1. *Своевременно реагировать* на экстренные ситуации или благоприятные возможности во внешнем мире, которые могут неожиданно возникнуть в любой момент.

2. *Своевременно выполнять* рутинные, определяемые их ролью обязанности в области опыта, которая называется практическим

исполнением, на что требуется, как правило, от одной недели до трех месяцев.

[66]

3. *Определять и реализовывать* масштабные стратегические инициативы, обычно рассчитанные на срок от трех до пяти лет и требующие постоянной координации между областями стратегического планирования, практического исполнения и оценки результатов.

4. *Разъяснять и уточнять* миссию организации и постоянно стремиться к более полному соответствию между целью, стратегией, операциями и результатами. На это уходит от семи лет до двадцати одного года, так как сотрудники организации постепенно начинают осознавать важность процесса исследования действием и активно в нем участвовать.

Поскольку четыре временных интервала, связанных с лидерским потенциалом, взаимопроникающие и влияют друг на друга, эффективное управление в течение длительного времени требует умения постоянно «жонглировать» всеми четырьмя видами лидерских навыков и находить баланс между ними. При ближайшем рассмотрении выясняется, что каждый тип лидерства обладает и долгосрочными, и краткосрочными качествами (например, иногда успех самой долгосрочной миссии зависит от оперативной реакции на неожиданно открывшуюся возможность).

Требования, связанные с разными видами лидерства, могут не совпадать и даже противоречить друг другу. Задачи, относящиеся к двум краткосрочным видам лидерства, больше обусловлены внешними факторами, а инициативы, связанные с двумя долгосрочными видами лидерства, скорее обусловлены внутренними причинами (если они вообще осуществляются). С одной стороны, если лидер не стремится структурировать время, возобладают сиюминутные внешние требования, вытесняя текущий исследовательский аспект и стратегическую инициативу. С другой, если ему не удастся эффективно выполнять свои обязанности, связанные с двумя краткими временными интервалами, к нему будут относиться как к беспомощному и непрактичному (не заслуживающему доверия) дети, студенты, подчиненные, коллеги и руководство.

Большинство лидеров обычно разрешают противоречия между разными видами руководства, беря за основу один вид деятельности, на котором сосредотачиваются. Все мы, конечно, знаем «пожарных»,

которые постоянно борются с чрезвычайными ситуациями (и часто, кажется, сами их создают). Или «бюрократов», погрязших в рутине и сопротивляющихся любым переменам. Или «дальновидных»: блестящих стратегов, которые никого не могут привлечь к общей работе. Подходы этих людей почти наверняка приведут к еще бóльшим несоответствиям между областями опыта и со временем снизят эффективность работы организации. Беря на себя любую из лидерских ролей, мы можем столкнуться с серьезными противоречиями и напряженностью во всех четырех областях опыта, поскольку наш предшественник, скорее всего, использовал однобокий подход.

Если лидер способен активно и осознанно комбинировать и уравнивать все эти четыре вида руководства, требования каждого временного интервала начнут постепенно дополнять и поддерживать деятельность, связанную с тремя другими. Однако очевидно, что успешное комбинирование и уравнивание требует постоянного стремления к осознанности, чтобы для начала освоить все четыре области организационного опыта. Это намерение освоить тройную петлю обратной связи — сверхвидение — и есть секрет своевременного, надежного руководства. Но немногие идут на это. Обычно у людей совершенно разные мнения о причинах неэффективности организации и способах их устранения.

Четыре интервала, о которых мы только что говорили, приблизительно соответствуют типам власти, которые обычно используют разные виды руководителей.

1. *Внезапно возникающие возможности и экстренные ситуации* часто, но далеко не всегда требуют временного использования **односторонней (авторитарной) власти** (просто потому, что на другое нет времени). Она больше всего подходит для краткосрочных изменений.

2. *Рутинные, обусловленные ролью задачи и краткосрочные проекты*, как правило, выполняются с использованием двух типов власти: **референтной** и **логистической**. Взаимная референтная власть — та, которая создается не теми, в чьих руках полномочия, а теми, кем управляют, и основана на «согласии управляемых». Она позволяет эффективно влиять на конкретные действия коллег при реализации проекта. Референтная власть исходит из того, что, если приказать коллегам что-то сделать, они могут отказаться. Если же

[68]

попросить помочь вам (воспользоваться для этого своей властью), они скорее согласятся сделать это при условии, что вы ответите им взаимностью.

А новые проекты, реализация которых продиктована перспективами роста результативности в рамках существующей структуры (например, разработка новых программ для управления продажами), требуют логистического типа власти, чтобы создать новую слаженную мини-систему. Логистическая власть подразумевает систематическое обсуждение и убеждение в рамках данной структуры для поиска нового способа достижения желаемых результатов.

3. *Стратегическое планирование и его воплощение* требуют более сложного решения. Для реализации долгосрочной стратегии необходимо умение одновременно жонглировать разными видами власти — **логистической, референтной и односторонней**. Разработка мотивирующего стратегического плана требует власти особого рода, которую можно назвать визионерской, или дальновидной, одновременно интуитивной и целенаправленной.

4. Наконец, *разработка и пересмотр концепции привлекательной миссии* организации и стимулирование непрерывного исследования действием среди ее сотрудников, которое повышает уровень соответствия целей, стратегий, производственных операций и результатов, требуют **трансформирующей власти** и своевременного комплексного применения всех упомянутых выше типов власти.

Концепция, инвестиции и регистрация маленькой компании

Элизабет (около тридцати лет), успешный веб-дизайнер из Великобритании, решает писать дипломную работу по исследованию действием в Университете города Бат. Это включает регулярные, в течение года, обсуждения с двумя ее новыми партнерами по студии дизайна, какой именно вид бизнеса они строят и соответствует ли их повседневная деятельность их намерениям.

Партнеры арендовали помещение, объединили компьютеры в локальную сеть и нашли несколько разных видов бизнеса, связанных

с темой, которую они начали разрабатывать, когда впервые серьезно задумались об открытии своего дела. Они придумали термин «сервисный дизайн» для обозначения свободной ниши в мире дизайна, которую они рассчитывали занять.

[69]

В отличие от компаний «производственного» или «графического дизайна», продающих продукты, их концепция предполагает создание устойчивого сервиса, который можно подстроить под личные нужды любого клиента. Партнеров привлекает идея естественного капитализма — клиентоориентированный подход к бизнесу, стремление получить максимальную прибыль на инвестиции от всех материалов, используемых при оказании услуги, и отношение к самим земным системам как к услугам, для которых мы хотим добиться устойчивости (например, «обеспечение теплом» и «обеспечение свежей водой»). Они надеются, что сервисный дизайн будет играть важную роль в постепенном изменении критериев достатка в работе и жизни — от потребления к непрерывному процессу создания ценностей.

Это и правда грандиозная *концепция цели компании*, и схема ведения дневника и публичного осмысления и обсуждения, которую Элизабет решила развить в рамках своей дипломной работы, обеспечивает более высокий потенциал для обучения на основе одиночной, двойной и тройной петель обратной связи. Но что на самом деле делают партнеры? Они не пользуются терминологией исследования действием, а сразу же начинают интересоваться, как применить эти идеи к своим *стратегиям* и их *практическому воплощению* во время первых встреч с клиентами, после которых устраивают обсуждения и *дают оценку своим действиям*. Например, на встрече с производителем автомобилей, который, по их предположению, может стать «поставщиком услуг мобильности», они создают неформальную атмосферу и отказываются от поспешной статичной презентации на том основании, что это скорее метод «проталкивания предложения», а не «привлечения спроса». (Впечатляет то, что они быстро смогли заметить аналогию между очень абстрактной идеей «привлечения спроса» и собственной реальной практикой продаж.)

На встрече с клиентом обсуждение сопровождается шутками и разговорами о жизни, при этом коротко упоминается

о существовании свободной ниши на рынке в области сервис-дизайна. Тогда клиент шепчет, что в его компании принята культура «продажи железа» и пренебрежительное отношение к услугам. Он признается, что его недавнюю попытку изменить корпоративную культуру отвергло правление, но он все равно считает это необходимым условием выживания бизнеса. Через полчаса партнеры добились такого взаимопонимания, что клиент рассказал им многое о компании и о себе. Так они приобрели стратегического союзника в организации.

Работая в телекоммуникационной компании, Элизабет и ее партнеры по сервис-дизайну выяснили, что отделу корпоративной социальной ответственности компании (КСО) отводится скорее функция связей с общественностью или управления рисками, чем участника, вкладывающего свою лепту в конечный результат работы компании. Партнеры задаются вопросом, как им помочь отделу и компании в целом. Они придумывают воображаемую заметку для газеты Financial Times, где сообщается о соглашении с крупнейшим производителем телефонов, инициированным отделом КСО, по которому прибыли от обслуживания делятся между компаниями в обмен на производство телефонов, способных поддерживать обновление ПО вместо покупки новых аппаратов. Будущий продукт дает повод для безобидных слухов в компании. Этот шаг имеет три последствия. Во-первых, это изменение роли отдела КСО. Во-вторых, он связывает отдел в большей мере с прибылью, а не с расходами. И, наконец, он заставляет признать, что отдел КСО не просто приложение к бизнесу, а тесно связан с его сутью.

Проанализировав то, чему она научилась, в конце первого года существования своего бизнеса, Элизабет поняла, что с ней и ее партнерами произошли важные перемены. Раньше они были маленькими пешками в больших компаниях, пассивно плывущими в русле общих изменений. Теперь же они активно преобразуют не только свой бизнес, но и свою роль в качестве консультантов. Элизабет ошеломлена тем, какие люди готовы ее слушать, уважением к ней и ее партнерам. Она понимает: это связано с принципом взаимности, который они практикуют на встречах с клиентами. Она поражена, какую гибкость и быстроту нужно проявлять, лавируя среди четырех областей опыта, чередуя и комбинируя их, если

хочешь добиться независимости и создать новые ценности. Поначалу она часто ощущала напряженность, мучаясь вопросом, не ставят ли партнеры под угрозу свою миссию, когда подстраиваются под нужды клиента и реалии рынка. Но позже она поняла, что именно постоянное возвратно-поступательное движение от абстрактного к конкретному, от предвидения через стратегическое планирование и практическую реализацию к оценке результатов и обратно помогает им сохранять свои ценности. Хотя Элизабет и ее партнеры не пользуются термином «исследование действием», складывается впечатление, что они целенаправленно практикуют именно то, что мы в него вкладываем.

[71]

Управление школой менеджмента

Теперь рассмотрим более крупное учреждение с устоявшейся, налаженной организацией, куда один из нас (Билл Торберт) был принят на должность декана. Он от первого лица расскажет историю, которая наглядно показывает, как непросто объединить разные задачи, временные горизонты и типы власти, связанные с практикой организационного исследования действием.

К тому моменту, как я вступил в должность декана в Школе менеджмента Бостонского колледжа (теперь Школа менеджмента Уоллеса Кэрролла) в 1978 году, я уже активно экспериментировал с методом исследования действием в рамках организаций. В Бостонском колледже я решил выяснить, как создать, институализировать и поддерживать на протяжении одного поколения среду непрерывного трансформирующего исследования. Я знал, что для этого нужны трезвое восприятие и оценка власти. Кроме того, требуется мастерское исполнение с точки зрения этики: это не просто сложнейшая задача для меня и других людей — она заставляет принимать нас такими, какие мы есть в каждый момент, а не только какими мы могли бы стать в идеале.

Теперь, двадцать пять лет спустя, можно говорить о хороших результатах работы в Бостонском колледже, о том, что их стоит считать наглядной иллюстрацией дилемм, с которыми можно столкнуться

на этом поприще. Сначала в общих чертах посмотрим, что произошло в организации за этот период. Затем я подробнее остановлюсь на некоторых важнейших событиях, иллюстрирующих взаимодействие и переплетение четырех временных интервалов лидерства и четырех типов власти.

Немного истории

В период с 1978 по 1980 год преподаватели школы разработали и внедрили новую модель образования по системе МВА. Она была направлена на обучение студентов двум видам навыков: действия через разработку и реализацию командных консалтинговых проектов и аналитических, которые показывали, как интегрировать оба вида умений в напряженных условиях реальной деятельности. Еще она предлагала и студентам, и преподавателям изучать и улучшать не только их эффективность, но и эффективность программы. Иначе говоря, она моделировала процесс «непрерывного улучшения качества», некоторое время спустя ее попытались внедрить многие американские компании. К 1982 году программа поднялась с нижних строчек первой сотни в тридцатку лучших в стране, согласно опросу деканов школ менеджмента. К 1987 году в связи со стабильным ростом выплат в первый год работы, предлагаемых компаниями выпускникам школы, она вошла в число двадцати пяти лучших национальных программ по этому критерию.

Увлеченность студентов программой была подкреплена их успешной инициативой по созданию печати колледжа с девизом «Через сотрудничество и единство к процветанию» (безусловно, уникальное отношение к программе МВА в первую короткую эпоху Дональда Трампа). Недавние выпускники программы успешно финансировали фонд для конкурса презентаций имени Дайаны Вейсс. Сейчас это событие завершает первый год обучения. Это кульминационный момент работы над консалтинговыми проектами для компаний. Это проекты, нацеленные на реальное улучшение деятельности компании, а не просто диплом о способах ведения бизнеса. Все первокурсники очного отделения участвуют в этой интеграции теории и практики, уникальном явлении для программы Бостонского колледжа.

Конкурс носит имя студентки, которая привела свою команду к победе в соревновании презентаций, первой из своего класса получила диплом и всего через год умерла от рака.

[73]

Применение власти в организационной трансформации

Как простая теория о четырех задачах лидеров, временных горизонтах и связанных с ними типах власти, которые мы рассматривали в начале главы, помогла мне сыграть конструктивную роль в событиях в Бостонском колледже?

Возможно, немаловажными были и другие факторы. Но нельзя не заметить, что мой интерес к исследованию действием и понимание необходимости соблюдать баланс между четырьмя типами лидеров и власти сыграли свою роль в достижении описанных результатов. В 1978 году вопрос о цели заставил меня заняться поиском аналогии, которая могла бы увязать следующие задачи.

1. Что программа MBA должна сделать для каждого студента?
2. Что программа MBA должна сделать для себя, чтобы постоянно повышалась ее эффективность?
3. Что программа MBA должна сделать, чтобы наилучшим образом представлять иезуитский университет?
4. Что программа MBA должна сделать для укрепления и расширения профессионального образования и глобальной политической экономии?

Я провел опрос преподавателей о том, как они определяют эффективность в своих областях, как представляют себе результативность школы и свою собственную. Эти беседы дали мне возможность гораздо лучше познакомиться с коллегами и показали, как велико было желание преподавателей организовать курсы, ориентированные на действие, для студентов школы. Кроме того, обнаружилось широко распространенное, но ранее не оглашавшееся мнение об институциональной инерции в школе. Разные преподаватели характеризовали сложившуюся в ней атмосферу примерно одинаково: «обстановка, не располагающая к особым усилиям», «комплекс организационной неполноценности», «негативная самооценка

в отношении исследований», «ощущение полного засилья посредственности». Очевидно, нужно было менять организационную самооценку, чтобы добиться чего-то значительного. Но как?

Я поделился этим субъективным восприятием организационной уязвимости на открытом собрании преподавателей, и дальнейшая публичная дискуссия заставила некоторых руководителей факультета осознать, что нужно отложить в сторону домашние проекты и критику друг друга и согласиться на внедрение некоторых новых инициатив. Много лет не удавалось вынести на голосование ни одной новой программы, а теперь в течение полугода преподаватели одобрили масштабную реструктуризацию программы MBA и еще пять новых инициатив. Это только один пример того, как пересмотр институциональной концепции способствует формированию и поддержке конкретных стратегических инициатив и улучшению текущей деятельности.

Я обнаружил, что главный девиз ордена иезуитов — «Медитация в действии». Он явно отражает приверженность к культивированию более широкого осознания в сочетании с эффективным действием. Кроме того, он показал мне, что религиозная принадлежность университета была вовсе не потенциальным препятствием, а, наоборот, сильной поддержкой для программы MBA, в центре внимания которой оказалось изучение методов культивирования эффективного действия в себе и других. Это осознание своей миссии позволило совместить потребности в американском типе менеджмента, особенностях иезуитского университета, нужды нашей школы и вечную потребность студентов в более практическом образовании. Для меня это осознание своей миссии наполнило смыслом и целенаправленным вниманием несколько лет упорной работы, которые иначе могли бы показаться сумбурными и полными разочарований.

Угроза хаоса действительно возникла с самого начала, и чрезвычайные ситуации тоже имели место, как часто бывает в процессах управления. Реальность требовала применения иных типов власти (не только мягкой), которые позволят собрать людей для совместного обсуждения проблем. Как только я вступил в должность, то увидел, что «унаследовал» сотрудницу, которая переживала настолько тяжелый кризис в карьере, что не могла ни работать, ни даже понять, что ей делать. В день, когда я попросил ее представить мне письменное решение о намерении исполнять свои обязанности либо уволиться,

она принесла письмо, где выбрала первый вариант. Когда мы попрощались и она ушла, я обнаружил, что она уронила на пол другое письмо, в котором объявляла о своем увольнении. Я провел бессонную ночь, размышляя, должен ли я ради общего блага настоять на авторитарном решении о ее увольнении (поскольку решение остаться было явно не окончательным). И все ради того, чтобы, приехав наутро в офис, обнаружить, что она перессорилась со всеми сотрудниками. В итоге решение о ее увольнении стало взаимным.

Помню, как я готовился к первой неформальной встрече со студентами, предвкушая, как мы познакомимся и я узнаю о них много полезного для себя. Но меня ожидало единогласное требование убрать конкретного преподавателя в середине семестра или вернуть деньги за учебу. Нельзя заставить сотрудника уйти в середине года, иначе как доказав его «нравственную распушенность». Однако после нескольких очень осторожных и удачно выстроенных бесед преподаватель уволился по собственному желанию, и на его место был назначен гораздо более квалифицированный специалист. В обоих случаях взаимное исследование, связанное с отказом принять решения, которые позволят сохранить лицо и защитят участников от ответственности, помогло разрешить ситуацию.

Помню, как я был шокирован, когда узнал, что одно из отделений школы отказалось даже встретиться со мной, чтобы начать обсуждение реформы учебного плана МВА, на том основании, что я не уполномочен *навязывать* изменения. У меня не было планов что-то навязывать, но отделение так категорично высказывалось против изменения своих приоритетов (и даже их пересмотра), что мне пришлось применить силу, используя как одностороннюю, авторитарную, так и референтную власть, чтобы приступить к совместному и приведшему в итоге к трансформации разговору. (И за следующие десять лет отделение превратилось из худшего в лучшее.)

Эти истории наглядно показывают, что мой метод преодоления чрезвычайных ситуаций сводился к следующему: я очень внимательно прислушивался к происходящему, настаивал на масштабности проблем и отказывался идти на компромиссы, не отвечающие поставленным задачам. Но в других случаях я внимательно выслушивал приемлемые предложения и действовал по возможности на основе взаимного согласия. Если односторонние действия казались

[76]

все более неизбежными (как в случае, когда преподаватели не хотели встречаться со мной), я понимал: противнику нужно откровенно объяснить, что именно вынуждает меня действовать авторитарно. Такая тактика побуждает его попытаться оспорить мои допущения. Если они оказывались неверными, я был только рад от них отказаться, и мой оппонент видел, что на меня можно повлиять. Как минимум я проявил к нему уважение, согласившись на консультацию, и избавил от неприятного ощущения, будто его застали врасплох или нанесли предательский удар в спину. Так я добился определенной взаимности, хотя в конце концов и принял меры, которые были восприняты как односторонние. Чтобы усвоить этот урок, мне потребовались выдержка и терпение. И хотя сейчас это может показаться несущественным, я уверен, что одна эта тактика повысила мою эффективность как руководителя больше, чем любой другой жизненный урок.

Этот подход привел к таким результатам, как грант в 100 тысяч долларов от IBM и согласие администрации предоставить преподавателям, которые внедрили в практику реструктурированную базовую программу MBA, освобождение от оплаты одного курса обучения за их совместную командную работу. Использование уязвимой взаимно трансформирующей власти в сочетании с другими ее типами, применяемыми по ситуации, принесло много пользы. Например, мне было очевидно, что взаимно референтная власть, выраженная в поддержке этой новой инициативы со стороны IBM и университетской администрации, была поначалу более весомой и убедительной для многих преподавателей, чем внутренняя логистическая власть самой инновации или ее визионерская власть в контексте успешного решения более масштабных проблем американского менеджмента. Как нам сформировать у преподавателей более заинтересованное и ответственное отношение к инновациям?

Команда исследования действием как активный защитник метода

Чтобы провести основательную и последовательную реструктуризацию программы MBA, я заручился поддержкой пользующихся доверием преподавателей от каждого отделения для создания основной

команды, которая бы разрабатывала планы, искала возможности для поддержки новой программы и начинала ее реализовывать. Главным действующим лицом должна была стать команда, использующая новые методы. Поскольку мало кто верил, что хоть какое-то предложение будет одобрено, я хотел создать самую компетентную, преданную и заслуживающую доверия команду, какую только можно представить. Она должна была не только отстаивать новый способ ведения бизнеса, но и, что еще важнее, формировать его. Занимаясь консультированием корпоративных клиентов, я обнаружил, что создание команды, реализующей те концепции, которые она сама выдвигает и отстаивает, — самый привлекательный и убедительный путь стимулирования непрерывного организационного исследования действием.

Благодаря раскрывающим наши замыслы протоколам, которые мы рассылали всем преподавателям, заседания основной команды быстро превратились в беспрецедентные демонстрации взаимопомощи и взаимной критики. Мы взяли на вооружение метод взаимного обучения с последующей критикой результатов каждого. Например, протокол нашего второго заседания включал такие замечания в мой адрес:

Критикуя методы преподавания Торберта, члены команды отмечают следующие недостатки: перегруженность материалами общего характера; отсутствие их обсуждения; слишком много лекционного материала; недостаточно конкретных примеров; непроработанность занятия (сделано наспех); не используется доска, отсутствует заключение; больше напоминает пример административного руководства, чем ведение урока.

Хотя я и не рассчитывал на такой результат, когда проводил занятия в тот день, мне пришлось публично проявить уязвимость, которую, как мне кажется, лидер должен уметь показать, если стремится получить трансформирующую власть, дающую возможность всерьез влиять на людей.

Я не сомневаюсь, что важнейшим фактором, обусловившим одобрение наших предложений, стало то, что основная команда преподавателей, пользовавшихся безусловным доверием и веривших в то,

[78]

чем они занимались, постоянно взаимодействовала с коллегами в течение нескольких месяцев до голосования и эти коллеги имели массу возможностей повлиять на содержание предложений (кстати, предварительный проект был отвергнут). Мы с командой преподавателей так использовали трансформирующую власть, что она изменила и наше предложение, и саму школу. И тут важную роль сыграла логистическая власть, в частности исключение потенциально противоречивых административных вопросов из предложений, представленных на суд преподавателей. В итоге умелое использование командой разных типов власти — *трансформирующей*, *логистической* и, наконец, *референтной* (обусловленной доверием к членам команды) — позволило добиться успеха.

Фондовый рынок как исследование действием

Обратимся к гораздо более крупной форме организационной деятельности — фондовым рынкам. Мы рассмотрим, насколько они отражают децентрализованный процесс исследования действием от третьего лица в реальном времени.

Как фондовый рынок отражает четыре области организационного опыта: пересмотр миссии, стратегическое планирование, практическую реализацию и оценку результатов? Мы быстро понимаем, что поминутные изменения биржевых цен показывают совокупную оценку всех держателей акций, покупающих или продающих их в данный момент, результатов текущей предпринимательской и политической деятельности, о которых эти люди осведомлены. Большинство непрофессиональных инвесторов, как и многие профессиональные консультанты, сосредоточивают процесс исследования (которое диктует им, когда и какие акции продавать или покупать) прежде всего или исключительно в оценочной области опыта. При принятии решений они учитывают заголовки сегодняшних газет, вчерашние изменения цен или самые свежие квартальные результаты деятельности компаний. Кроме того, их исследование часто не упорядочено, не кумулятивно, не самореферентно (они не выясняют,

как могут упрочить свой успех, изменяя себя). Но при принятии решения о продаже или покупке акций упорядоченное, кумулятивное и самореферентное исследование действием вполне возможно в таких областях, как практическая реализация, стратегическое планирование и пересмотр миссии.

В области реализации, например, можно руководствоваться следующим правилом в качестве самореферентной исполнительской дисциплины: «Продавай любые акции, потерявшие 8% стоимости». В области стратегического планирования специалисты по вопросам инвестирования предлагают клиентам много вариантов инвестиционных стратегий (акции роста компаний с большой капитализацией, акции компаний со средней капитализацией, облигации). А в области пересмотра миссии концепция социально ответственного инвестирования еще с начала 1980-х предлагает альтернативное представление о цели вложений. Задача здесь — не просто максимизация прибыли инвестора путем выбора относительно надежных компаний с высокой нормой прибыли, но и оптимизация тройного критерия, включающего также показатели социальной справедливости и экологической устойчивости. Иными словами, вкладывать рекомендуется в компании, которые уделяют большое внимание всем трем результатам своей деятельности, соблюдают принцип триединства [122].

В 1980-х и начале 1990-х экономисты, профессора в области финансов и консультанты по инвестициям с Уолл-стрит почти всегда демонстрировали пренебрежительное отношение к социально ответственному инвестированию, поскольку оно нарушало неоклассическую экономическую теорию и финансовую теорию портфельного выбора. Согласно критерию краткосрочного, индивидуалистического и рационального выбора, ограничение чьего-либо портфеля на основе иного критерия, чем максимизация доходов акционеров, неминуемо должно привести к снижению прибыли. Очень немногие экономисты и профессиональные финансисты могли всерьез представить себе изменение в этих теориях на основе двойной петли обратной связи (Амартия Сен, лауреат Нобелевской премии по экономике 1998 года [10, 82], как раз входит в их число [43]).

Представьте себе удивление ученых и консультантов, когда в конце 1990-х большинство компаний, работающих в соответствии с концепцией социально ответственного инвестирования, начали

предлагать клиентам более высокие финансовые прибыли, чем средний консультант по традиционным инвестициям [27, 114]. Крупные инвестиционные дома вдруг начали рекламировать так называемые общественные фонды, едва установив факсимильную связь с одним из них. Более того, с 1999-го по конец 2001 года объем социально «просеянных» инвестиционных портфелей, формировавшихся при профессиональном управлении, рос в 1,5 раза быстрее, чем все инвестиционные активы, достигнув трех триллионов долларов и впервые составив более 10% всех инвестированных средств [87].

Что же произошло? Движение за социально ответственные инвестиции, очевидно, смогло концептуализировать переменные факторы. Они не строго финансовые, но связаны с более долгосрочными прибыльными результатами. Сейчас мы видим два разных, но взаимосвязанных объяснения этому феномену. Во-первых, поскольку экономическая деятельность человека в наши дни ведет к истощению природных ресурсов, растут издержки, связанные с традиционным ведением бизнеса. Именно поэтому компании, лидирующие в поиске и применении социально значимых и экологических стратегий, могут снизить свои расходы. Во-вторых, аналитики рынка выделили растущий сегмент — «зеленые», «культур-креативы», сравнительно обеспеченные. И лидеры в поиске и применении социально значимых и экологических стратегий апеллируют к растущему потребительскому сегменту.

Движение за социально ответственные инвестиции практикует форму исследования действием на основе одиночной, двойной и тройной петель обратной связи. Для тройной оно сформулировало пересмотренную цель инвестирования. Для двойной — разработало новые стратегии для консультантов по инвестициям, например инициативы акционеров и диалог с компаниями, которые дают последним возможность неоднократно менять свою политику ради большей привлекательности для растущего сегмента инвесторов, принимающих решение исходя отчасти и из подобных критериев.

Еще одно изменение на уровне двойной петли, которое привнесло движение за социально ответственные инвестиции, — разработка новых стандартов и критериев оценки экономических, социальных и экологических результатов деятельности компаний. В 2000 году Фонд ООН дал три миллиона долларов на поддержку обязательства

Глобальной инициативы по отчетности разработать новые международные стандарты и показатели отчетности [26].

Важно, однако, завершить обсуждение фондового рынка и концепции социально ответственного инвестирования предостережением. Универсального решения для зарабатывания денег на фондовом рынке нет. Как правило, обходя стороной крупные нефтяные компании, социально ответственные инвесторы тяготеют к сфере высоких технологий. Так, с 2001 года из-за войны и рецессии финансовая прибыль от социально ответственного инвестирования снизилась. Кроме того, движение пока на начальной стадии, как и его методы оценки (даже честные бухгалтеры по финансовому учету пережили напряженный период, стараясь выдать на-гора реальные цифры в конце 1990-х и начале 2000-х!). Таким образом, полемика по поводу высказываний в пользу социально ответственного инвестирования не утихает, и мы предлагаем читателям глубже изучить этот вопрос [40, 123].

Однако эта инициатива — пример возможной трансформации инвестиционной деятельности на фондовом рынке. Мы прослеживаем этот путь от неявных исследований действием, сосредоточенных в основном на краткосрочных оценочных данных, до концепции социально ответственного инвестирования и видим, что принятие решений эволюционирует в сторону выраженных исследований действием, которые выявляют компании, активно стремящиеся оптимизировать триединство показателей своей деятельности.

В интерлюдии мы подводим итоги первых трех глав и предлагаем упражнения, связанные с их содержанием. Следующая часть, начиная с главы 4, приглашает вступить на путь, который может привести нас к умению постоянно действовать на основе одиночной, двойной и тройной петель обратной связи.

Исследование действием: идея и опыт

Основы исследования действием

В главе 1 мы рассмотрели исследование действием на уровне личности как сверхвидение, проявляющееся в деятельности, с помощью которого можно одновременно и изучать ситуацию, и выполнять приоритетные задачи, и при необходимости их пересматривать (как и представление о себе самом, как в истории Стива Томпсона, когда он начал анализировать свое поведение во время шторма в Северном море).

Мы подчеркиваем, что исследование действием начинается внутри нас как попытка осознать четыре области опыта. История Стива Томпсона наглядно показала, что для трансформирующего руководства в чрезвычайной ситуации необходимо культивировать своего рода исследование в процессе деятельности, которое позволяет воспринимать и анализировать три типа обратной связи.

1. *Одинокая петля* относится к *последствиям* наших действий во внешнем мире, которые требуют изменения нашего поведения, если мы хотим добиться большей результативности в достижении своей цели.

2. *Двойная* — к тому, какие *цели и стратегии* нам, возможно, придется изменить, чтобы стать эффективнее.

3. *Тройная* — к *качеству осознания текущего момента*, которое необходимо культивировать, чтобы охватить четыре области опыта и проверить легитимность и принципиальность наших действий.

Благодаря одиночной, двойной и тройной петлям обратной связи исследование действием помогает повысить результативность, эффективность и легитимность наших действий, одновременно порождая внутреннее ощущение цельности натуры. Когда наши действия характеризуются сразу и внешней эффективностью, и внутренней принципиальностью, они становятся глубоко своевременными.

Но многие, возможно, задаются вопросом, как использовать свое внимание, чтобы на самом деле осуществлять исследование действием, а не просто размышлять о нем. Мы предлагаем ряд упражнений, которые можно выполнить прямо сейчас или вернуться к ним позже, когда вы захотите внедрить этот метод на практике.

Тренировка внимательности

Это упражнение для тренировки внимания затрагивает первый важнейший компонент: умение замечать. Как мы уже говорили, первый шаг — признать, насколько ограничено наше внимание и сознание. Ведь мы не понимаем многого из того, что происходит в нас самих. Узнав об этом типе осознания, один человек воскликнул: «Мне кажется, я всю жизнь жил как в тумане!» Некоторых поражает, какая бурная умственная, эмоциональная и физическая деятельность происходит внутри нас. Мы о ней даже не подозреваем, пока не начнем проявлять внимательность и замечать эти процессы.

- Дома или на работе (если возможно) настройте таймер так, чтобы звонок раздавался каждый час. После сигнала в течение 30 секунд отмечайте свои психические, эмоциональные и физические ощущения в этот момент (включая раздражение от звонка!).
- Сделайте переход от одного вида деятельности к другому осознанным: отметьте свои ощущения в момент окончания одного занятия и начала другого.

- Сверяйтесь со своими ощущениями ежедневно во время каждого приема пищи и при отходе ко сну, чтобы определить момент, который принес вам наибольшее удовлетворение со времени последней проверки, и сформулируйте для себя, в чем причина. Отметьте момент, принесший наименьшее удовлетворение с последней проверки, и объясните, в чем дело. Вспомните, осознавали ли вы свои реакции в эти моменты.
- Заведите привычку обращать внимание на свои ощущения после каждого содержательного, значимого взаимодействия с другими.

Рекомендуем начать с одного из упражнений (любого) и выполнять его в течение недели, затем перейти к следующему и тоже отрабатывать его в течение недели. Поначалу вы, скорее всего, за целый день и не вспомните о своем обязательстве все замечать. И это покажет вам, в каком тумане вы живете! Постепенно, когда эта практика войдет в привычку, ваша внимательность и способность замечать будут приобретать все более спонтанный характер. Можете скопировать упражнения и поместить на видное место.

Кстати, практика внимательности не включает оценочных суждений: это нейтральная деятельность. Иначе говоря, суждения, которых поначалу вам не удастся избежать после концентрации внимания на чем-либо, не являются частью этого процесса (но способность заметить само суждение — уже его часть и т. д.). Наслаждайтесь своими открытиями!

Исследование действием как стиль речи

В главе 2 мы рассматривали умение прислушиваться как к тому, что говорят другие, так и к тому, что говорим мы сами, обращая внимание на одностороннее или взаимное влияние. Мы предположили, что смысл может быть либо *сконструированным*, либо *фрагментированным*. Конструируется он путем объединения четырех компонентов речи — обрамления, утверждения, иллюстрирования и исследования, что наглядно показало эффективное вмешательство Энтони в процесс работы консалтинговой компании по подбору персонала.

Смысл фрагментируется и теряется в результате механического производства утверждений и контрутверждений.

Сама речь в исследовании действием конструируется на основе нашего осознания четырех областей опыта. *Обрамление* фокусирует внимание. *Утверждение* — мышление. *Иллюстрирование* основано на нашем восприятии своей деятельности и деятельности других. *А исследование* (задавание вопросов) проводится грамотно благодаря нашей *заботе о переживаниях других* и последствиях наших действий во внешнем мире.

[85]

Тренировка умения правильно формулировать

Теперь можно потренироваться учитывать четыре области опыта и вплетать четыре компонента речи в разговор. Один из раскрепощающих способов — ежемесячные занятия в группе коллег или друзей, которые поддержат ваши усилия по внедрению идей, предложенных в этой книге, в практику путем разбора конкретных случаев из своего опыта (вроде истории Даны), благодаря внимательному отношению к каждому занятию и вмешательству в процесс общения.

Мы рекомендуем внимательно относиться к тому, как вы проявляете свои эмоции во время беседы. Рассматривая этот процесс в главе 2, мы подчеркивали, что многим труднее всего эффективно показывать свои переживания. Выполняя упражнения на развитие внимательности, вы, возможно, поймете, что порой трудно сформулировать свои ощущения даже для себя, а уж тем более публично. Например, по словам одной женщины, ей потребовалось два дня, чтобы выразить словесно переживания по поводу своей сложной ситуации. Тренируясь замечать и правильно формулировать ощущения, которые мы пропускаем через себя, мы постепенно приобретаем опыт эффективного выдвижения утверждений с адекватным выражением своих чувств. Как и внимательность, описание своих чувств — нейтральный, безоценочный процесс познания. Сделайте эти упражнения на развитие умения правильно формулировать частью повседневной практики внимательности, происходящей внутри вас самих.

Использование этой формулы поможет четко понять и точно сформулировать для себя, какие ощущения вы осознаете во время упражнений на внимательность и всегда, когда они возникают.

«Я чувствую (чувствовал) _(1)_____, когда _(2)_____, так как _(3)_____».

1. Какое слово лучше всего описывает это чувство?

2. Какое действие, ситуация (событие) или переживание вызвало это ощущение?

3. Какие важные для вас аспекты затронуло это событие?

Есть много разных способов выразить свои ощущения и эмоции. Например, если коллега берет на себя инициативу в каком-то деле, а вы накануне договорились, что будете действовать вместе, и вас это рассердило, можете выразить свое раздражение любым из следующих семи способов (и это далеко не все варианты).

1. Объявить бойкот.

2. «Почему ты это сделал? Ты нарушил нашу договоренность. Я больше не буду с тобой работать».

3. Сказать весело и с юмором: «Вот уж действительно молодец! Додумался проявить такую инициативу!».

4. «Мне кажется, тебе следовало меня подождать».

5. «Меня просто бесит, когда ты лезешь вперед, не считаясь со мной».

6. «Я сержусь, потому что ты принял решение, не дождавшись меня».

7. «Я, конечно, недоволен, что ты сам принял решение, ведь мы договорились, что подождем, пока не получим дополнительную информацию. Интересно, что тебя заставило так поступить и что ты чувствуешь сейчас, услышав мое мнение».

Не вполне ясно, насколько разными могут быть ответы на эти способы выражения гнева, но реакция будет уж точно не одинаковой. Вспомните, что происходило на прошлой неделе, отсчитывая от сегодняшнего дня назад. Как вы выражали свои переживания?

Мы дали рекомендации в сжатой форме, хотя анализ своих эмоций и впечатлений и способов их выражения заслуживает отдельного времени, подходящей обстановки и дневника для периодической записи размышлений. Решение потратить время и силы на это занятие — уже важный шаг вперед в вашем развитии. Успехов вам!

Исследование действием как способ организации

[87]

В главе 3 мы рассматривали исследование действием как способ организации, направленный на достижение большей ясности и гармонии между такими областями, как миссия, стратегия, практическое исполнение и результаты. Мы привели три примера организаций разных масштабов: от Элизабет с ее двумя партнерами, которые основали компанию сервисного дизайна, до признанной школы менеджмента, в которой обучаются около семисот студентов, где преподавательский состав и персонал осуществляют самотрансформацию, и постепенного развития на протяжении двадцати лет социально ответственного инвестирования как метода работы на фондовом рынке.

Мы особо отметили, как сплетаются многочисленные задачи, временные горизонты и типы власти. Мы также подробно рассказали, как осознанность и взаимность в работе лидера способствуют созданию системы обучения на основе одиночной, двойной и тройной петель обратной связи, необходимой для своевременного и трансформирующего действия, а также сохранения единства концепции, теории, практики и результатов.

Практика

Вы, возможно, уже попробовали практиковать исследование действием. Здесь все зависит от вашего стиля обучения, нужд и других факторов. Этот практический раздел дает возможность поразмышлять о вашем отношении к организации от третьего лица на примере этой книги и, может быть, изменить свое отношение на основе одиночной или двойной петель обратной связи. Мы не вправе принуждать вас к переменам. Мы не считаем, что вообще нужны изменения. Ваше решение после размышлений зависит только от вас.

Независимо от того, осваиваете ли вы практики развития внимательности и умение формулировать свои чувства, мы предлагаем использовать процесс, описанный ниже, чтобы критически осмыслить ваш опыт, пока вы читаете эту книгу. Вы можете использовать свои

слова для обозначения компонентов речи в применении к четырем областям вашего опыта.

[88]

Исследование действием

Объект: знакомство с первыми двумя практиками, рекомендованными в интерлюдии.

Первоначальное обрамление: когда я ознакомился с рекомендациями, у меня сформировалось такое намерение _____.

Утверждение: я решил, что лучшей реакцией для меня в тот момент было _____, потому что _____.

Иллюстрирование: с тех пор я поступаю так _____.

Исследование (задавание вопросов) / выслушивание: соответствуют ли результаты моего решения моим ожиданиям?

Да _____ Нет _____.

Почему? _____.

Удовлетворен ли я своим планом и его выполнением?

Да _____ Нет _____.

После этого исследования хочу ли я изменить свое отношение к этим практикам?

Да _____ Нет _____.

[Возможно] Рефрейминг: сейчас я хочу использовать эти практики, чтобы сделать _____, потому что _____.

Процесс размышления и осмысления приводит меня к такому решению.

1. Не буду ничего менять.
2. Внесу изменение на основе одиночной петли обучения.
3. Внесу изменение на основе двойной петли обучения.
4. Внесу изменение на основе тройной петли в мои взаимоотношения с этой книгой.

В первых трех главах мы описали в общих чертах, как использовать на практике исследование действием от первого, второго и третьего лица. Далее рассмотрим вопрос о том, как человек может эволюционировать на пути к своевременному трансформирующему исследованию действием.

ЧАСТЬ II

Трансформирующее лидерство

Оппортунист и Дипломат

Логика действий, к которым вы, вероятно, прибегаете, но не хотите ими ограничиваться

Пока мы рассматривали примеры исследования действием, которые доступны начинающим: ими можно руководствоваться в определенных ситуациях в конкретный момент (а все мы отчасти начинающие в каждой новой ситуации!). В главах 1 и 2 в качестве иллюстрации мы использовали истории Стива Томпсона и Энтони. В главе 3 познакомили вас с гораздо более сложным пониманием исследования действием, которое, благодаря переплетению разных временных горизонтов и типов применяемой власти, помогает меняться людям, группам и организациям. Очевидна пропасть между элементарным исследованием действием, заключающимся в задавании правильных вопросов в подходящий момент, и развернутым, примером которого можно считать создание процессов, включающих определение цели, стратегии, практическое исполнение и оценку результатов, для движения за социально ответственное инвестирование, которое продолжалось двадцать лет.

Общий процесс взрослого развития

В следующих главах мы покажем, как сложно меняться самому и как помочь сделать это другим, чтобы в совершенстве овладеть навыками исследования действием. Нет пошаговой инструкции, следуя

которой можно достичь этой цели в течение месяца или года. Внутренняя трансформация, направленная на неукоснительное применение в своей практике таких ценностей, как принципиальность и добросовестность, взаимность и устойчивость, — путь длинной в жизнь, по которому большинство из нас идут в период взросления, но сворачивают с него, став взрослыми. Каждый важный шаг здесь можно рассматривать как развитие новой логики действий — общей стратегии, которая так глубоко проникает в наш опыт, что мы не в состоянии ее разглядеть.

Мы не можем увидеть свою логику, особенно в момент действия, когда это наиболее необходимо, пока не достигнем той точки на пути развития, где сможем осознать, что разные логики, которых придерживаются разные люди, становятся одними из основных причин конфликтов на работе и дома. Только тогда некоторые понимают важность осознания и оценки своей логики и логик других, особенно в процессе совершения действия. И только тогда мы сможем побуждать себя и партнеров проявлять внимательность, правильно формулировать и трансформировать логику действий в моменты, когда она, быть может, мешает успешной совместной работе, взаимоотношениям, проникнутым любовью, или совместному исследованию действием.

В следующих четырех главах мы рассмотрим каждую из основных и обычно неявно выраженных, но не вызывающих сомнения логик действия, рамками которой каждый из нас ограничен в конкретный период жизни. Мы обсудим, как помочь людям меняться, выйдя за пределы текущей стадии. Именно эта скрытая, неисследованная логика особенно жестко ограничивает нашу эффективность. Мы сможем значительно улучшить качество наших действий, когда осознаем эти ограничения и начнем экспериментировать, выйдя за рамки своих стадий. Если мы увидим и поймем эти общие логики в себе и других, мы сумеем сгладить непреднамеренные конфликты и недопонимание. Мы даже сможем помочь себе и другим измениться, выйдя за границы своих допущений.

В этой и следующей главах мы остановимся на четырех разных и поступательно развивающихся логиках действий: **Оппортунист**, **Дипломат**, **Эксперт** и **Достиженец**. Любая из них может характеризовать ваш общий подход к управлению. Теория развития

и исследования (см. библиографию) поддерживает на межкультурном уровне концепцию, согласно которой, если мы решаемся на трансформацию, мы будем последовательно проходить первые четыре логики, а затем перейдем к другим стадиям, которые рассматриваются в последующих главах.

Далее мы подробно расскажем о каждой из первых четырех логик действия, а здесь опишем их кратко.

1. **Оппортунист** рассматривает физическую или охватывающую внешний мир область опыта как главную реальность и сосредоточивается на том, чтобы добиться контроля над происходящим именно в этих условиях. Те, кто руководствуется этой логикой действий, считает авторитаризм единственным эффективным типом власти и действует в рамках очень короткого временного горизонта полномочий — от нескольких часов до нескольких дней, стараясь не упустить текущие возможности и быстро разруливая чрезвычайные ситуации. При этом он практически исключает из поля зрения другие задачи и временные горизонты руководителя. Оппортунист считает своевременным то действие, в результате которого «я выигрываю».

2. **Дипломат** рассматривает область опыта, связанную с его восприятием своих действий, как то, что имеет реальное значение, и сосредоточивается на достижении самоконтроля, чтобы действовать эффективно. Он перенимает рутинную организационную практику и поведенческие модели членов группы с более высоким статусом. Эта логика действий подразумевает применение референтной власти и следует текущим нормам руководства, которые она порождает. Как правило, фокусируется на рутинных задачах, работах со сроками от недели до трех месяцев. Для Дипломата своевременное действие — то, в результате которого «я вовремя прихожу» на работу, на собрания и в установленные сроки выполняются рутинные задачи.

3. **Эксперт** рассматривает стратегическую область опыта как главную реальность и сосредоточивается на овладении одной или более определенными дисциплинами (например, бухгалтерское дело, инженерное дело, маркетинг и т. п.). Те, кто руководствуется этой логикой, считают логистическую власть самой конструктивной и приносят наибольший успех в проектах со сроками от полугода до года. Под своевременным действием Эксперт понимает такое, в результате которого «я выполняю задачи настолько эффективно, насколько возможно».

4. После последовательного освоения таких областей опыта, как стратегия, практическое исполнение и результаты (обычно в возрасте от 6 до 26 лет), большинство из нас не меняет свою логику действий. Однако солидное меньшинство (около 40%) высокообразованных взрослых профессионалов переходят на новую стадию, которая называется **Достиженец**. Эта логика действий охватывает временной горизонт от одного года до трех лет; руководствующие ею способны творчески действовать и в краткосрочных проектах, рассматривают как настоящую реальность переплетение и взаимодействие между всеми областями опыта — планированием, исполнением и оценкой результатов. Достиженец рассматривает как своевременное такое действие, в результате которого «я успешно совмещаю и уравниваю сиюминутные победы, соблюдаю оговоренные сроки, продуктивно работаю и получаю хорошие результаты, признанные таковыми рынком или другими категориями клиентов».

Знание или хотя бы предположение о доминирующей у вас и ваших коллег логике действий поможет взаимодействовать с ними более эффективно. Кроме того, это может заставить вас и их попытаться мыслить и действовать нестандартно, выйти за рамки привычного. Здесь важно понимать, что мы никогда не бываем полностью связаны каким-то одним неявным способом обрамления реальности. В сущности, слово «связаны» не совсем точно определяет наши взаимоотношения с собственной доминирующей логикой.

Во-первых, каждая следующая стадия включает все возможности предыдущих и совершенно новый набор альтернатив. Постепенно расширяется свобода выбора, какую логику действий использовать и когда.

Во-вторых, чем лучше мы понимаем и ценим свой опыт и опыт других как проявление разных логик действия, тем чаще мы замечаем моменты, обычно краткие и еще не стабильные, когда мы, по сути, воспринимаем себя и ситуацию с позиций более поздней логики действий. Эти жизненные исследования действием ценны еще и тем, что помогают нам меняться в соответствии с более поздней логикой.

В-третьих, кроме главной логики, каждый из нас обычно пользуется второстепенной, или запасной, когда вынужден действовать под давлением (например, если мы чувствуем себя неуверенно, нездоровы, раздражены или измучены либо навещаем родителей в доме, где

мы выросли). Об этом запасном варианте следует знать и помнить, чтобы избежать неэффективного поведения и неприятных эмоций. Например, один из авторов заметил, что становится Дипломатом, когда устает, и готов всем пожертвовать, лишь бы избежать конфликта, вместо того чтобы отстаивать свою позицию. Научиться действовать по принципу «утро вечера мудренее», чтобы подумать и после этого принять решение, кажется довольно простой задачей, но нашему автору для этого потребовались годы, и он считает овладение этим навыком своей большой победой.

И, наконец, в-четвертых, если постоянно тренировать внимательность с помощью исследования действием, можно совершенствовать свое поведение и превзойти эти четыре логики. Да, эти первые логики отчасти довлеют над нами, а вот продвинутые нередко контролируем мы сами, поскольку они способствуют росту самоосознания и способности к самотрансформации. Чаще практикуя исследование действием и осознавая, что мы функционируем в рамках меняющихся логик, мы получаем большую свободу в выборе самого своевременного варианта в данный момент.

Диагностика логик действия

До сих пор первые четыре стадии были для вас абстракцией. Наверняка вам будет интересно узнать о них из историй коллег по бизнесу, в которых они рассказывают, как определяют их у себя и у коллег. Может быть, читая эти истории, вы и сами начнете диагностировать членов своей рабочей группы или коллег из других отделов, с кем вы чаще всего взаимодействуете по работе (или членов семьи). К концу главы вы, возможно, поставите предварительный «диагноз» собственной текущей логике действий.

Рекомендуем выбрать три страницы вашего дневника и вверху каждой из них написать имена трех коллег (равных по должности, вышестоящих или подчиненных), от эффективных рабочих отношений с которыми вы больше всего выиграете. Вверху четвертой страницы напишите свое имя. Читая эту и следующие главы, отмечайте, какие характеристики каждой логики ассоциируются у вас с тем или

[96]

иным сотрудником, и вкратце описывайте ситуацию, в которой у него проявились эти черты. Стоит заметить: каждый применяет преимущественно одну логику действий. Правда, время от времени он действует в соответствии с характеристиками более ранних стадий, но крайне редко демонстрирует особенности следующей (за исключением случаев, когда он находится в процессе перехода к ней) и почти никогда не перескакивает на две стадии выше доминирующей. Не забывайте, что вы не занимаетесь научными изысканиями, а даете приблизительную оценку. И цель не в том, чтобы доказать свою правоту или отнести себя или коллег к какой-либо категории. Вам надо проверить, помогут ли ваши предположения о своей или их логике выбрать более эффективные способы взаимодействия с ними. В совместном исследовании действием вы постепенно обретете большую уверенность в своей способности ставить правильный диагноз.

Авторы историй — менеджеры или специалисты, которые узнают о логике действий и теории развития в процессе изложения истории своего «диагноза».

Чарльз, Оппортунист

Кэти, независимый сотрудник крупной компании, постепенно ставит диагноз одному сложному коллеге, Чарльзу: он — Оппортунист.

Мы с Чарльзом занимаем одинаковое положение, хотя он в компании дольше. Зато я дольше работаю с нынешней командой. Когда он только влился в нее, он по три-четыре раза в день останавливался у моего стола, чтобы спросить совета. Поначалу это мне льстило: его просьбы поделиться опытом и знаниями очень тешили мое самолюбие и повышали уверенность в себе.

Несколько недель, а потом и месяцев он все чаще и дольше задерживался у моего стола, и наконец я поняла, что он намеренно манипулирует моим временем. Мне приходилось работать во время обеденного перерыва и оставаться допоздна, чтобы наверстать упущенное. Сначала я злилась на него,

потом сосредоточила негодование на действующей системе продвижения по службе в зависимости от трудового стажа. Теперь я понимаю, что возлагала вину на внешние обстоятельства, а надо было признать свою трусость и неспособность к решительным действиям.

Я начала экспериментировать: снимала трубку, когда видела, что он приближается, или просила показать сделанное и уточнить, где он застрял, прежде чем предлагать помощь. Когда он смекнул, что я хочу заставить его хоть немного поработать, он начал обращаться за помощью к другим членам команды.

Вот комментарии коллег в его адрес: «Я уже не могла даже сказать ему “доброе утро”, боясь услышать подробный рассказ о его личной жизни, который мог затянуться почти на полчаса» и «Кэти, не представляю, как ты сидишь рядом с ним. Я через три стола, и все равно мне трудно отключиться от него».

Теперь я думаю, что мои попытки помочь принесли ему больше вреда, чем пользы. В итоге его перевели в другую команду и отказали в повышении. Он признался мне: его руководитель сказал, что ему следует уделять больше внимания своей работе и меньше искать помощи в решении вопросов своей личной и общественной жизни.

Как думаете, какие выводы из этой истории может сделать Чарльз о себе и своих отношениях с другими людьми? Что он думает о том, как добиться эффективности? Как, по его мнению, должен вести себя нравственный человек? Какие еще особенности поведения Чарльза можно увидеть в описании Кэти? (Спросите себя, не дает ли рассказ Кэти ключ к определению доминирующей у нее в данный момент логики действий?)

Обычно люди проходят стадию Оппортуниста в возрасте 6–12 лет*. Они учатся контролировать ту область опыта, которая связана с внешним миром, с помощью таких видов деятельности: езда

* По другим данным, от 3 до 6–7 лет, момента, когда дети идут в школу и учатся правилам и нормам группового взаимодействия. *Прим. науч. ред.*

на велосипеде, вязание, решение головоломок и т. д. Но некоторые так и остаются на этой стадии, даже повзрослев. Они пытаются заставить вещи и людей работать, манипулируя ими авторитарно или стремясь к сделкам, выгодным для них. Чарльз льстил Кэти, спрашивая совета в обмен на ее время и техническую поддержку. Руководитель-Оппортунист бывает тактичным манипулятором, даже может использовать хитрый ход, став любезным и обходительным, но смотрит на мир как на джунгли, где закон — «один против всех». У Чарльза этот подход выражается в обращении к человеку, от которого он получит максимум выгоды с минимальными затратами. Он бросает этого человека, как только обмен становится невыгодным в краткосрочной перспективе. Его мало волнует, что о нем могут подумать другие или какой вред нанесут его сиюминутные действия долгосрочным отношениям, пока ему не отказывают в том, что он желает получить (например, повышение по службе).

Как основа стиля управления логика действий Оппортуниста имеет свои достоинства, особенно в краткосрочной перспективе: он может сразу «взять быка за рога» в чрезвычайной ситуации, открыть неизведанные территории и отважно ввязаться в авантюры. Но в долгосрочной перспективе, как правило, проступает темная сторона. Обман и манипуляции, используемые для получения быстрой выгоды, оборачиваются издержками в дальнейшем, например слабым доверием других. Ответственность за ошибки или просчеты — краткосрочные издержки, которых Оппортунист, как правило, избегает, не признавая свою ответственность и возлагая вину на внешние факторы.

Он ценит только финансовый и односторонний (авторитарный) властный аспекты организаций, а не структурный и духовный. Он не видит ценности в том, чтобы помогать руководителям и организациям меняться и развиваться. Руководитель-Оппортунист считает аксиомой, что нельзя «раскрывать свои карты», считая, будто другие действуют так же. Доминирует гоббсовский подход «тот прав, у кого больше прав», а золотое правило переиначено: «у кого золото, того и правило». В краткосрочной перспективе такой подход даст несправедливые преимущества перед остальными, однако возможности карьерного роста Оппортуниста жестко ограничены его же логикой. Руководители, достигшие следующих стадий, могут использовать оппортунистический подход по своему выбору в определенных

обстоятельствах, а тот, у кого эта логика доминирует, может действовать только согласно ей во всех ситуациях. Исследования руководителей в разных отраслях показали, что этой логики придерживаются менее 5% управленцев [115].

[99]

Вспомните случаи, когда трое коллег, которым вы даете характеристики в своем дневнике, или вы сами демонстрировали качества Оппортуниста. Насколько ошибочна эта логика для вас? Или вы настолько возмущены ею, что даже не понимаете, как справиться с человеком, который ее проявляет?

Фил, Дипломат

Один из руководителей отдела запчастей крупной компании так характеризует своего начальника.

Кажется, мой начальник, Фил, не способен принимать самостоятельные решения. Он даже признался мне, что чувствует себя пешкой или марионеткой и на самом деле не контролирует то, что входит в зону его ответственности. Фил прекрасно знает протокол и следует ему неукоснительно. Он не способен на риск. Он любой ценой старается избегать конфликтов. Я думаю, это главная причина того, что он считает себя пешкой. Он проиграл так много схваток, что идея вступить в борьбу даже не приходит ему в голову.

Все мои коллеги (другие подчиненные Фила) считают, что он неэффективно выполняет свои должностные обязанности. Он без сопротивления принимает все, что исходит от вышестоящих, и это часто негативно отражается на работе нашего отдела. Вот только один пример: мы (отдел запчастей) скоро должны войти в состав зоны технологической обработки (производственный участок), в которой будет занято четверста человек. Я первое должностное лицо, перед которым должны предстать новички. В недавнем прошлом многих из них я видел, только когда они уже приступали к своим обязанностям. Некоторые были «политическими назначенцами».

[100]

Их рекомендовали вице-президенты или члены совета директоров. Я понимаю, что мир несовершенен и в нем не обходится без фаворитизма, но считаю, что должен участвовать в собеседовании с каждым новым работником. Кроме того, я думаю, что Фил мог бы по крайней мере выразить несогласие в самых вопиющих случаях, когда такие назначенцы получают полную занятость (это позволяет рассчитывать на все соответствующие выплаты), хотя у нас есть люди, которые месяцами работают как временные сотрудники, ожидая зачисления в штат.

Иногда Фил делился со мной своими соображениями по поводу изменений, которые он бы хотел видеть в нашем отделе, или соглашался с моими рекомендациями. Но слишком часто дискуссии заканчивались так: «Из этого ничего не выйдет» или «Начальству это не понравится». Потом Фил обычно старался убедить меня «не гнать волну» и принять «все, как здесь заведено». У меня нет желания «гнать волну», но я надеюсь, что никогда не стану настолько безразличным и не буду принимать как должное то, что явно неправильно.

Какими соображениями руководствуется Фил? Логика Дипломата сосредоточена на собственной социальной деятельности. Тот, кто ее использует, стремится получить одобрение одной или всех значимых референтных групп (семьи, коллег и т. п.). Многие переходят на стадию Дипломата в подростковом возрасте. Она более характерна для взрослых руководителей, чем логика Оппортуниста. Исследования руководящего персонала показали, что на этой стадии находятся 24% администраторов низшего звена, 9% младших менеджеров и менее 5% руководителей высшего звена [115].

Для Дипломата ценности, которых придерживаются значимые персоны, — высшее благо. Некоторые действия или вещи приобретают вес, если они в моде, хорошо продаются, позволяют влиять на других или если статусные личности считают их ценными. Поведенческие навыки — умение сделать нужный шаг или сказать верное слово в подходящий момент — рассматриваются как важнейшее средство войти в сообщество, клуб, клан, соответствовать стандартам и неукоснительно следовать протоколу.

Логика действий Дипломата, как и Оппортуниста, имеет две стороны: светлую и темную. С позитивной точки зрения руководитель-Дипломат демонстрирует такие качества, как надежность, лояльность и добрая воля, которые поднимают дух и, подобно клею, скрепляют коллектив организации. Иногда, отзываясь о ком-то как о Дипломате, мы имеем в виду, что он обладает исключительным чувством такта, которое позволяет решать самые трудные вопросы честно, справедливо и к обоюдному согласию. Это повышает самооценку и чувство собственного достоинства у всех участников процесса. Но с другой стороны, называя кого-то Дипломатом, мы подразумеваем, что он старается избегать трений и сглаживать потенциальные конфликты, скрывая и истинные чувства, и объективную информацию, чтобы любой ценой сохранить гармонию. Именно поэтому между ним и коллегами возможно отчуждение: их, как и подчиненных Фила, отталкивает пренебрежение Дипломата к их заботам и предложениям. (Увы, Дипломат зачастую не видит и не понимает, что сам же провоцирует конфликт, стараясь его избежать.)

Руководитель-Дипломат не стремится получить негативную обратную связь. Он пытается уклониться от нее, отождествляя такую оценку с потерей лица и статуса. Говорить ему о том, что критика конструктивна, поскольку помогает достичь его целей, бесполезно. Ни одна цель не будет для него столь же убедительной, как негласное правило ни при каких условиях не терять лица. Это объясняет, почему Дипломат, как и Оппортунист, в зрелости более замкнут в своей логике и менее восприимчив к возможности изменить поведение, чем те, кто уже достиг следующих стадий.

Руководитель-Дипломат не станет критиковать других и подвергать сомнению нормы коллектива, поскольку это непременно ведет к необходимости самокритики. Мы это наблюдаем у Фила: он даже не пытается скорректировать несправедливое потакание «назначенцам». Возглавляемая Дипломатом организация лишена адекватной возможности адаптироваться к меняющейся конкурентной среде, поиску и созданию новых стратегических возможностей. У подчиненных возникнет ощущение стагнации и утраты иллюзий. Велика вероятность, что произойдет снижение планки — в отношении как целей, так и работоспособности — и начнется

подтасовка информации, например данных статистики продаж и производственного учета, чтобы «представить себя в лучшем свете».

Как побудить Оппортуниста и Дипломата измениться и помочь им в этом

В конце главы зададимся вопросом: что может сделать лидер или коуч, чтобы помочь руководителям с этими типами логики стать более компетентными и принести больше пользы своим организациям? Обратимся к таблице 4.1, где приведены краткие характеристики Оппортуниста и Дипломата.

Таблица 4.1. Характеристики стиля управления Оппортуниста и Дипломата

Оппортунист	Короткий временной горизонт, сосредоточенность на конкретике, эффективен в чрезвычайных ситуациях, обманывает, манипулирует, рассматривает правила и нормы как утрату свободы, на первом месте — везение, удача; отвергает критическую обратную связь, приписывает вину внешним факторам, недоверчив, мыслит стереотипно, слабый самоконтроль, агрессивный юмор, бравирует авторитарной властью и сексуальностью, рассматривает как легитимное «то, что можно урвать», наказание = «око за око», хорошая этика = равноценный обмен, своевременное действие = «я выиграл»
Дипломат	Привержен заведенному порядку, соблюдает протокол, избегает внутренних и внешних конфликтов, приспосабливается, работает в соответствии с групповым стандартом, стремится к членству в каком-либо сообществе, статусному положению, часто употребляет любимые фразы, клише, заготовленные шутки; главное — сохранить лицо, лояльность к ближайшей группе, чувствует стыд, если нарушает принятые нормы, грех = обидеть другого человека, наказание = неодобрение, хорошая этика = быть хорошим, сотрудничать; своевременное действие = «Я все успеваю»

Работая с руководителями-Оппортунистами и помогая им развивать их управленческие навыки, любая организация должна создать прозрачную, хорошо структурированную, относительно справедливую систему отношений, которая обеспечит в первую очередь

выполнение задач, а также оценку эффективности управленческого персонала (если система непрозрачная, непонятная, Оппортунист, скорее всего, первым заметит это и постарается обратить в свою пользу). В частности, ежегодные цели и связанные с ними формы мотивации (прибавка к зарплате, бонусы, продвижение по службе) должны быть тесно увязаны с эффективностью его работы. Кроме того, целевые показатели должны включать социальное развитие (как относиться к коллегам и т. д.), поскольку Оппортунист еще не усвоил такие нормы.

Руководитель Оппортуниста не должен бояться применить реальное одностороннее наказание за низкую эффективность, вплоть до увольнения. Ведь Оппортунист обычно игнорирует или активно отвергает критику. Использование односторонних стратегий для того, чтобы заставить его укротить свое авторитарное, безответственное поведение, представляет собой стратегию выбора исследования действием, когда опыт показывает бесполезность более мягких форм власти (референтной, логистической и т. п.). Более того, перед первым шагом высшему руководителю настоятельно рекомендуется ввести коллег в курс дела, познакомить их с его стратегией, поскольку Оппортунист часто занимает в конфликте позицию «заложников не брать» и старается опровергнуть доводы строгого начальника, переманив на свою сторону свидетелей с помощью тщательно продуманной версии событий.

Эта стратегия в целом может показаться жестокой и не способствующей развитию. Однако, убедившись на своем опыте, к какому хаосу в организации может привести логика Оппортуниста, насколько она неуязвима для перемен и какие меры срабатывали в тех немногих известных нам случаях, когда удавалось добиться результата, мы предлагаем ее как самый мягкий из известных нам способов. Его можно рассматривать как вариант «жестокости из милосердия» — метода, часто рекомендуемого для общения с трудными подростками, алкоголиками и наркоманами.

Организациям, которые заинтересованы в создании среды, вынуждающей Дипломата к личностному развитию, лучше выстроить работу по совершенствованию управленческих навыков вокруг проектов, осуществляемых в реальном времени силами маленькой команды и обеспечивающих регулярную тренировку таких навыков,

[104]

как обрамление, утверждение, иллюстрирование и исследование. В маленькой группе Дипломат чувствует себя комфортнее, чем на официальных совещаниях руководящего персонала. Здесь лучше раскрываются его качества и способности и завязываются дружеские отношения с коллегами, с помощью которых позже можно будет добиться восприимчивости (или уязвимости), необходимой для трансформации. Каждый член команды может по очереди исполнять разные обязанности лидера при регулярной оценке и обратной связи от коллег и под руководством наставника, который не имеет прямой власти над командой. Такой подход поначалу кажется нереалистичным и излишне затратным для организации. Но он обеспечивает надежную и высокую результативность работы в автономных или полуавтономных проектных группах, следовательно, затраты окупятся сторицей.

Поскольку ранние логики сосредоточены преимущественно и явно только в одной области социального опыта, в проектных командах со множеством лидеров, о которых мы только что говорили, неизбежно возникают напряженность и трения. Умение Дипломата избегать конфликтов наверняка не выдержит если не ощутимой физической специфики работы, то обстановки нестыкующихся логик участников. Эта ситуация может стать для него опытом, способствующим трансформации, если он ощущает поддержку личных экспериментов и трансформации со стороны вышестоящих и еженедельно получает оценку своей деятельности и инструкции от наставника команды.

Замечаем шаблонные реакции

В процессе чтения этой книги вы постепенно поймете, какая логика действий доминирует на данном этапе вашей жизни (возможно, помогут друзья). Мы считаем нужным подчеркнуть, что каждому из нас, как правило, свойственна и запасная, к которой мы прибегаем вынужденно, под давлением обстоятельств. Обычно это происходит неосознанно. Независимо от того, Оппортунист вы или Дипломат,

стоит обратиться к следующим упражнениям как к возможности трансформировать неэффективные действия.

[105]

Отмечайте, есть ли у вас привычка или шаблон поведения, который проявляется в том, что вы спешите, действуете или говорите как Оппортунист.

1. Начните с простого наблюдения: отметьте для себя момент, когда вы совершаете поспешное или импульсивное действие.

2. Затем отметьте, какие чувства сопровождают подобные импульсивные поступки, используя формулу, которую мы давали выше.

3. Начинайте обращать внимание на ситуации, которые провоцируют такие реакции. Во время проверки задавайте себе вопрос: «Что мне угрожает в моменты, когда я спешу действовать?»

4. Отмечайте цепь событий, непосредственно следующих за каждым из ваших «порывов». Спрашивайте себя: «Что самое плохое может случиться, если в следующий раз я возьму паузу?» Мысленно представьте себе, что может последовать за этой паузой.

5. Поупражнявшись в самоанализе, вы сможете выбирать момент, когда нужно остановиться. Своевременное исследование действием поможет определить стратегию, не дожидаясь, пока она подсознательно определится сама собой, без вашего участия.

Отмечайте, есть ли у вас привычка или склонность Дипломата «загонять все внутрь» (игнорируя свои чувства) в ответ на внешние факторы, особенно если они ведут к конфликту интересов — между тем, что хотите делать вы, и тем, что хотят делать другие.

1. Проводя ежедневные проверки и выявляя моменты, которые не принесли удовлетворения, поищите случаи, когда вы «загоняли свои переживания внутрь».

2. Прокрутите в памяти событие и вспомните, что вы сделали или сказали непосредственно перед тем, как кто-то повел себя не так, как вам хотелось. На что вы рассчитывали? Как бы вы себя чувствовали, если бы получили то, что хотели?

3. Какие чувства вы «загнали внутрь», получив нежелательный ответ? Используйте формулу, приведенную выше, если она поможет сформулировать свои эмоции.

4. Постарайтесь заметить, *когда* именно что-то неприятно «царапает» вас. *Внимание:* эти реакции могут уйти вглубь так быстро, что мы даже их не опознаем. Будьте бдительны!

5. Позиция *Дипломата* может скрывать страх, обиду или гнев, которые мы не выплеснули с пользой для здоровья сразу, как только эти чувства возникли. Прежде всего надо научиться раскрывать свои чувства *перед собой*. Используйте формулу для обозначения эмоций каждый раз, когда проводите проверки наедине с собой и замечаете, что действуете как Дипломат.

6. Поупражнявшись в самоанализе, вы сможете выбирать, когда и как реагировать на внешние события. Своевременное исследование действием поможет определить стратегию, не дожидаясь, пока она подсознательно определится сама, без вашего участия.

Перейдем к изучению двух стадий, характерных для большинства управленцев и специалистов: Эксперт и Достиженец.

Эксперт и Достиженец: самые типичные управленческие логики

Стадии Оппортуниста и Дипломата можно рассматривать как доуправленческие. С одной стороны, немногие руководители среднего или высшего звена применяют исключительно эти логики (табл. 5.1). С другой, ни одна из них не может на 100% использовать обратную связь, чтобы обеспечить улучшение результатов деятельности. К тому же Оппортунист и Дипломат еще не заинтересованы в создании новых системных ценностей с помощью своевременных действий для сокращения издержек путем повышения эффективности или роста доходов за счет новых источников. Следовательно, эти две стадии не способствуют появлению хороших управленцев, и вот почему: они не побуждают к действиям, которые должны совершать руководители, — перспективному планированию, обратной связи по результатам работы и улучшению оперативных показателей деятельности.

Стадии Эксперта и Достиженца охватывают большинство управленцев — около 80% (табл. 5.1). Люди, руководствующиеся этими типами логики, начинают ценить однопетлевую обратную связь как средство повышения эффективности. Но они используют для этого разные пути и еще не стимулируют обратную связь на основе двойной петли, которая помогает им самим и другим сотрудникам постепенно перейти к более продвинутым стадиям.

Таблица 5.1. Распределение по стадиям развития 497 руководителей (из разных отраслей и организационных уровней)

[108]

Оппортунист	3%
Дипломат	10%
Эксперт	45%
Достиженец	35%
Более продвинутые логики	7%
Итого	100%

Ларри, Эксперт

Тот же руководитель, который охарактеризовал Филадельфию как Дипломата в главе 4, так описывает своего коллегу Ларри.

Ларри — неоспоримый авторитет в своей области. Он считает, что в его сфере ему нет равных, как и в ведении административно-учетной документации. Он перфекционист настолько, что раскритиковал одного из сотрудников за неправильную технику украшения рождественской елки в офисе.

Ларри очень добросовестный, с высокими моральными обязательствами. Он чувствует, что это выделяет его из группы коллег. Он стремится превзойти всех окружающих и не прочь указать другим на их ошибки. Он почти так же нетерпим и к собственным промахам, поэтому я считаю, что это справедливо. Он ценит решения с учетом заслуг и результатов, пока они не расходятся с его руководящими принципами. Однако он бы предпочел принимать их лично. Я работаю бок о бок с Ларри, и иногда он берется за проект, ответственность за который несем мы оба, а выполняет его целиком сам, выставляя меня в невыгодном свете и, что еще хуже, принижая мою роль в группе.

Ларри неоднозначно относится к критике в свой адрес. Он говорил мне, что не нуждается в обратной связи и в некоторых случаях она его даже раздражает. Кажется, он уверен, что знает все необходимое, чтобы делать свою работу. Меня поражают его навыки планирования и организации. Он очень мне помог,

и я совсем не хочу создавать негативное представление о нем, однако он чрезмерно самоуверен и категоричен. Его слово — закон и не подлежит обсуждению. Кредо Ларри: «По-моему или никак». Хотя мы на равных, он, похоже, стремится сохранять позицию полного превосходства. Я терпеливо жду, что он вспомнится, но пока он не поддается.

Дипломат может вконец запутаться в мучительных конфликтах с людьми, предъявляющими на него свои права (друзья приглашают пойти выпить пива, руководитель хочет, чтобы он задержался на работе, жена — чтобы он был дома в шесть вечера). В результате, вместо того чтобы мастерски оправдывать ожидания других и молча страдать, он может начать отчаянно искать более непротиворечивую внутренне, дающую дополнительные возможности в существующей системе и более объективную основу для принятия решений. Для Эксперта руководством к действию становится особая логика, которая дает «единственно верный ответ». Эта характеристика вполне подходит Ларри, судя по тому, как отзываются о нем коллеги.

Эксперт уже не отождествляет себя с тем, что делает его таким же, как остальные члены группы. Он скорее связывает себя с уникальными навыками, которые выделяют его из окружения. Ларри, например, без обсуждений берет на себя выполнение проектов, ответственность за которые делит с коллегой. Эксперт меньше зависит от мнения других о качестве своей работы и больше полагается на собственную оценку. Он считает свои суждения объективными, основанными на его мастерстве.

Эксперт рассматривает предпочтения других скорее как переменные в более широком контексте — причем обычно несущественные, — чем как руководство к действию. Мы говорим «несущественные», поскольку на каждой из ранних стадий трансформационного развития процесс разотождествления с предыдущей логикой поначалу приводит к отказу от ценностей, наиболее почитаемых ею. Так, Дипломаты презируют «нецивилизованных» Оппортунистов, а Эксперты с пренебрежением относятся к «слащавым» Дипломатам.

Светлая сторона логики Эксперта включает подход, ориентированный на перспективу, способствующий организации и выполнению проектов; тяжелую работу только ради отличного выполнения

задания; готовность к восприятию обратной связи и обучению у признанных мастеров своего дела, но редко у коллег (как в истории Ларри); и некоторую власть, проистекающую из его компетентности. Зачастую сотрудники стремятся работать под руководством Эксперта ради отличного выполнения производственной задачи (это впечатляет даже обиженного коллегу, как в истории Ларри).

К темным сторонам Экспертов относится то, что они обычно не становятся хорошими командными игроками, поскольку их перфекционизм в рамках логики своей дисциплины может казаться другим стремлением быть всегда впереди. А нежелание отвечать на критику вне рамок своей компетенции (например, отзывы о потребительских предпочтениях или соображения по срокам вывода продукта на рынок) может создать впечатление, что они недоступны для обратной связи. И снова Ларри — отличный наглядный пример. Он считает, что его логика — единственно возможная.

Еще одна темная сторона Эксперта в том, что он может стать жертвой стресса, порожденного его же поведением. В главе 1 мы рассказывали об Энтони, молодом руководителе, который два года изо всех сил старался стать Экспертом в очень сложной области — методах сравнения программ выплаты пособий разных компаний. Он буквально надорвался, физически и душевно, из-за своего «перфекционистского характера». «Я погряз в мелочах, стараясь усовершенствовать каждый вариант». Успешный эксперимент Энтони с применением исследования действием дал основания полагать, что он начинает постепенно выходить за рамки стадии Эксперта и приближаться к следующей стадии Достиженца. На такое в наши дни способны немногие управленцы.

Но прежде чем подробно остановиться на логике действий Достиженца, попробуйте отложить книгу на несколько минут и отметить в своем дневнике характеристики и примеры логики действий Эксперта, которые вы выявили у себя или у интересующих вас коллег.

Джоанна, начинающий Достиженец

Джоанна, еще один руководитель, открыто практикует исследование действием, чтобы перейти к логике Достиженца. Как и Энтони, взявший на себя задачу помочь вышестоящим руководителям отделения

консалтинговой компании изменить свои роли, Джоанна ломает границы логики Эксперта и начинает понимать и воспринимать вещи в ином свете, наглядно показывая нам, как именно исследование действием помогает менять нашу логику действий. Ее долгая и подробная история, а также бодрый оптимистичный тон, видимо, отражают ее ощущение от открытия нового мира.

[111]

Я работаю менеджером по маркетинговым исследованиям в журнале, и мне нужно решать проблемы и быть «перфекционистом». Часть моих обязанностей — выявлять, почему все устроено так, как устроено: я раскапываю факты, анализирую и выдаю результаты. Обо мне говорят: «Ты действительно ас в цифрах», «Не понимаю, как ты в этом разбираешься». Такие характеристики обожают слушать Эксперт, и мне тоже это раньше нравилось. Но теперь я считаю, что эта логика налагает большие ограничения. Я бы предпочла меньше зацикливаться на деталях и больше обращать внимание на картину в целом, работать на долгосрочную результативность, а не краткосрочную эффективность.

Стив, директор по маркетингу, сказал мне, что его рассматривают как кандидата на другую должность в компании и что, если его одобрят, то это случится довольно скоро. Я поняла, что мне необходимо продемонстрировать больше качеств, свойственных Достигателю, чтобы мою кандидатуру начали серьезно рассматривать на пост директора по маркетингу. Я разработала план, включавший ряд экспериментов.

Первым моим шагом, когда я услышала эту новость, был разговор со Стивом и просьба посоветовать, как лучше действовать в этой ситуации. Я сказала ему, что очень заинтересована в том, чтобы в конце концов стать директором по маркетингу. Стив уверенно заявил, что я способна выполнять эту работу, но его ответ подтвердил и то, что я уже знала: мне нужно было вести себя так, чтобы меня заметило вышестоящее руководство, — в общем, активно расширять общение с этими людьми.

Следующий важный шаг, который я предприняла, — переделала описание моих должностных обязанностей. Джим,

издатель журнала, попросил нас представить ему такие описания, чтобы он принял решение о разделении полномочий (поскольку должность директора по маркетингу оказалась вакантной). По совету Стива я переписала должностную инструкцию и включила в нее обязанности директора по маркетингу, которые хотела бы взять на себя. В своем письме я откровенно заявила: «Не уверена, что адекватно описала свои способности и интересы в прошлом и сейчас пользуюсь возможностью это сделать». Я также сообщила, что одна из моих приоритетных задач — продолжать совершенствовать навыки письменной и устной коммуникации.

Так я давала Джиму понять, что очень стараюсь изменить свое поведение. Само письмо — беспрецедентный поступок для меня. Я также создала возможности для самоанализа и критики в свой адрес. Я надеялась, что Джим оценит мою целеустремленность и поможет в моем развитии.

Я не получила прямого ответа на свое письмо и новую должностную инструкцию, но в следующие несколько недель Джим и менеджер по продажам в стране присылали мне копии презентаций, которые им понравились, и звонили, чтобы узнать мое мнение по поводу других презентаций. Недавно Джим попросил меня взяться за разработку общей презентации. В своем письме я выразила заинтересованность в работе над этим проектом.

Моя текущая задача — поддерживать ежедневный контакт с Джимом, директором по рекламе и менеджером по продажам в стране. Вроде бы мелочь, но на самом деле это один из моих самых удачных экспериментов. Раньше я могла не общаться с издателем неделю-другую. Проявив инициативу, я вызвала цепную реакцию. Мои звонки положили начало общению, побудили их звонить мне чаще. Во время бесед я могла продемонстрировать знания в разных областях, и иногда это приводило к тому, что меня назначали ответственной за те или иные проекты или отслеживание некоторых вопросов. Вдобавок мое имя часто мелькает в разговорах этих людей и других вышестоящих руководителей компании.

Я предприняла еще одно эффективное действие: вызвалась работать над проектом, в котором раньше не участвовала. Нам нужно было разработать новую систему расценок на рекламное место в нашем журнале. Конечный срок сдачи проекта был почти нереальным, но мне удалось его выдержать. Пришлось несколько дней поработать до девяти вечера и два раза в воскресные дни. Я чувствовала, что важно выполнить этот проект без сбоев и как можно быстрее. Если бы я допустила отсрочки или ошибки, Джим, может быть, не поручил бы мне такую работу в следующий раз. Он, возможно, не думал, что я могу помочь. Если бы я не проявила инициативу, он и не знал бы этого.

Следующий мой важный шаг — встреча с Джимом, чтобы обсудить мое вознаграждение. Собственно говоря, я хотела попросить о прибавке к зарплате, но, кроме того, объяснить ему, что уверена в своих способностях и в том, что могу внести вклад в общее дело и достаточно напориста, чтобы добиться успеха в сфере маркетинга. Эта встреча дала мне наилучшую возможность правильно применить обрамление, утверждение, иллюстрирование и исследование в разговоре. Помня о них, я смогла превратить потенциально трудный и напряженный разговор в позитивное и продуктивное общение. Мы обсудили мои и его доводы и смогли понять точку зрения друг друга по ряду вопросов. Он согласился, что сумма вознаграждения за мой вклад в работу компании недостаточна.

В заключение хочу сказать, что я довольна своим прогрессом. Хотя решение о назначении на должность директора по маркетингу еще не принято, я чувствую, что значительно продвинулась к цели — стать этим человеком.

Мои частые контакты с издателем и другими сотрудниками компании помогли мне успешно перейти от стадии Эксперта к стадии Достиженца. Мое восприятие критики стало гораздо продуктивнее, я перенаправила фокус с краткосрочной удовлетворенности на долгосрочную результативность. Но самым чувствительным прогрессом в личностном плане стала моя способность проявлять инициативу, а не быть простой пешкой.

Достиженец полон энтузиазма в стремлении добиться запланированного. Раньше Джоанна сосредоточивалась на том, чтобы докопаться до внутренних механизмов, в совершенстве оперируя цифрами и выдавая ответ. Но логика действий Достиженца охватывает более широкий круг вопросов. Она сосредоточена не только на внутреннем устройстве процессов, но и на том, как еще больше повысить свою результативность и помочь организации в целом работать эффективно. По мере того как Джоанна переходит со стадии Эксперта на стадию Достиженца, мы видим, что ее начинает интересовать уже не только вездливое изучение данных исследований. Она демонстрирует «знания в разных областях» и берется за новые типы проектов, например разработку рекомендаций о новой системе расценок. Она выдвигает и отстаивает предложение о своем продвижении с технической должности менеджера по маркетинговым исследованиям на пост директора по маркетингу, требующий скорее предпринимательских и управленческих качеств. Это типично для выдвиженца — сосредоточиться на функциях, которые помогают организации выдерживать официальный стратегический курс.

По сравнению с предыдущими стадиями, Достиженец уделяет гораздо больше внимания различиям между своим мнением и мнениями других и высоко ценит командную работу и консенсус. Он рассматривает необходимость жонглирования разными временными горизонтами не как помеху, а скорее как суть управления. Во время разработки новой системы расценок на рекламные площади Джоанна наглядно показывает это сложное переплетение временных горизонтов, понимая, что должна действовать быстро, но эффективно и результативно, чтобы добиться успеха и внести свой вклад в улучшение работы организации.

Достиженец приветствует личную обратную связь и стремится к взаимности в отношениях с коллегами. В истории Джоанны ее связи с другими менеджерами начинают укрепляться именно тогда, когда она принимает логику Достиженца. Она замечает резкое увеличение частоты контактов с другими управленцами и то, что ее инициатива даже вызывает «цепную реакцию». Она обсуждает с руководителем вопрос о ее заработной плате, подчеркивая не то, что она своего добилась, а то, что достигнуто взаимопонимание. Она все больше стремится к обратной связи и высоко ценит ее.

Но отношение Достиженца к обратной связи имеет и другую, темную сторону. Если говорить без обиняков, лучше, чтобы она укладывалась в рамки устоявшейся схемы поведения Достиженца, иначе она будет отвергнута. Возможно, вам знакомы такие случаи.

- Менеджер проекта просит вас вместе с руководителями других отделов прийти на совещание, чтобы отчитаться о работе вашего отдела и высказать замечания о ходе реализации проекта. Предлагается много изменений, но менеджер принимает только те, что согласуются с базовым подходом, которого она неукоснительно придерживается.
- Друг звонит вам вечером и взволнованно сообщает о бизнес-проекте, который надеется реализовать. Он рассказывает о своих планах и просит совета. Кроме того, он предлагает вам вложить деньги в предприятие, чтобы начать работу. Вам кажется, что его планы непродуманны и необоснованны. Вы предлагаете ему ответить на ряд ключевых вопросов, которые он, по вашему мнению, должен был тщательно изучить, прежде чем двигаться дальше. Затем вы говорите, что у вас нет свободных денег для вложений. Он очень расстроен вашей реакцией и заканчивает разговор фразой, что вы больше не друзья.

В обоих случаях Достиженец проявляет инициативу и ищет обратную связь. Но когда он ее получает, выясняется, что усилия, которые он прилагает, чтобы добиться успеха, не выходят за рамки его устоявшихся представлений. Достиженец не готов подвергать сомнению обоснованность своей логики и пересмотреть свой подход.

Отношение Достиженца к подчиненным и вышестоящим руководителям сложное. С одной стороны, он ценит и поощряет творческий подход среди подчиненных и способен делегировать им значительную часть ответственности. Он умеет взаимодействовать с вышестоящими руководителями, инициируя совместную работу, предлагая проекты и выражая несогласие. С другой стороны, неспособность Достиженца подвергать сомнению свою концепцию масштабных целей организации препятствует серьезному рассмотрению или принятию стратегических альтернатив, которые отклоняются от текущего официального или негласного курса.

Наверняка вы знаете много примеров образа мышления и действия Достиженцев. В нашем исследовании управленцев (табл. 5.2)

[116]

Достиженцы составляют 35% общей выборки. В таблице даны конкретные характеристики управленцев, соответствующие каждой из двух стадий логики действий, которые мы рассматриваем в этой главе.

Таблица 5.2. Характеристики управленческого стиля на стадиях Эксперт и Достиженец

Эксперт	Заинтересован в решении проблем, ищет причины; критическое отношение к себе и другим основано на собственной логике профессионального мастерства; хочет выделяться среди остальных, быть единственным в своем роде; перфекционист; предпочитает эффективность результативности; догматик; принимает обратную связь только от объективно признанных мастеров своего дела; ценит решения на основе технических достоинств; чувство юмора = грубая шутка, розыгрыш; видит нештатные и исключительные ситуации; позитивная этика = чувство долга по отношению к внутренним твердым моральным устоям; своевременное действие = быстрое, эффективное
Достиженец	Ставит долгосрочные цели; будущее видит ярким, вдохновляющим; приветствует поведенческую обратную связь; своевременное действие = жонглирование сроками ради достижения эффективных результатов; ощущает себя инициатором, а не пешкой; ищет поддающиеся обобщению основания для действия; стремится к взаимности, а не иерархии в отношениях; высоко ценит сложность, системность; испытывает чувство вины, если не соответствует собственным стандартам; не замечает своей тени, субъективности, скрывающейся за объективностью; позитивная этика = практические ежедневные улучшения, основанные на самостоятельно выбранной (но не созданной) этической системе

Арт и четыре логики действий; взгляд в будущее

Вернемся к описанным в главах 4 и 5 четырем стадиям логики действия — **Оппортунисту, Дипломату, Эксперту и Достиженцу** — и рассмотрим их на примере еще одной истории. Арт — менеджер в компании, которой владеет его семья. Он рассказывает о переходе от первой стадии к четвертой. Здесь особенно наглядно видно то, что мы заметили в истории Джоанны: потенциал для

последовательного развития логики с более масштабным и все-сторонним диапазоном мышления и действий. Арт считает, что он успешно прошел по крайней мере четыре трансформационные стадии и, возможно, сейчас продвигается к пятой. Два последних абзаца его истории дают представление о трех следующих стадиях развития — **Переопределяющей, Трансформирующей** и стадии **Алхимика**, более продвинутых по сравнению с Достиженцем. Можете заглянуть в следующие главы, где мы будем подробно рассматривать новые темы — постдостиженческие стадии. А сейчас — история Арта.

Когда мне было пятнадцать лет, я работал у дедушки в магазине и наблюдал некоторые характерные особенности Оппортуниста. Я старался поступать так, чтобы выставить себя в выгодном свете, но это приводило к плохим последствиям.

В девятнадцать лет, учась в колледже, я работал у отца, который приобрел франшизу крупной мастерской по кузовному ремонту. Как управленец я действовал дипломатично: мне хотелось всем нравиться, я старался избегать конфликтов. Но в силу характера людей, занятых в этой сфере, я не мог и не стал оставаться Дипломатом надолго. У наших рабочих были проблемы с алкоголем, наркотиками и законом, эмоциональные, поведенческие и социальные трудности. Многие были судимы, побывали в тюрьме и не умели рассчитывать свои средства, чтобы хватило на неделю — от получки до получки. Сейчас я бы охарактеризовал большинство из них как явных Оппортунистов.

Я помню поворотный момент, обозначивший переход от мышления Дипломата к менталитету Эксперта, хотя в то время я не знал таких терминов. Это произошло тогда, когда мне в первый раз пришлось уволить человека. После этого я сосредоточился на том, чтобы заставить рабочих выполнять свои обязанности надлежащим образом. Я действовал организованно, методично, устанавливая в мастерской такие порядки, какие были рекомендованы по всей стране. Я не терпел, когда мне пытались предложить другой способ выполнения задачи,

отличающийся от моего «идеального», хотя иногда и пробовал реализовать новые идеи, когда никого не было поблизости. И мне нравилось, что люди обращались ко мне с проблемами, которые не могли решить самостоятельно.

Эта стратегия завела меня в тупик, когда нам уже не удалось найти новых людей из-за низкого уровня безработицы. Я никого не мог уволить за несоблюдение правил, поскольку их нечем было заменить.

В дальнейшем в моем стиле управления можно найти элемент логики действий Достиженца. Вместо того чтобы держаться за правила, я решил, что моей целью должно быть качественное выполнение работ, а для этого есть много разных способов. Я быстро научился ценить гибкость мышления, работая с алкоголиком, который часто пропадал на несколько дней или недель; параноиком, который ставил зеркало на свой ящик с инструментами, чтобы видеть, не следит ли кто за ним; персонажем, которого я бы назвал гиперактивным, потому что он пробегал по мастерской, перепрыгивая через автомобили, карабкался на стены, качался на трубах, неожиданно возникал за спиной у людей, пугая их; и еще с одним человеком, который в ответ на вопрос, как ему удалось так хорошо выполнить работу, сказал, что он просто был под кайфом. Раньше я запросто уволил бы любого из них, но я понимал, что каждый по-своему полезен для общего дела. На этот раз я постарался собрать критические замечания о том, что я делал, и выяснить, как улучшить свою работу. Я наблюдал, как действуют другие, и старался перенять их опыт. Я обнаружил, что у каждого есть чему поучиться.

Через некоторое время я стал периодически устраивать нечто вроде третейского суда. Думаю, это помогло мне приобщиться к Переопределяющей стадии с ее многообразными логиками и взаимосвязью между процессом и заданием. Первый бриф показался довольно убедительным, второй заставил меня скорректировать мою точку зрения, а последующие устные презентации изменили мое видение ситуации в целом. Было интересно экспериментировать, как человек

на Трансформирующей стадии, с разными способами решения проблем: они оставляли у каждой стороны впечатление, что ей дали высказать свое мнение, и подводили ее к принятию моего решения как справедливого и обоснованного. В своих отношениях с клиентами и сотрудниками я теперь использую те же приемы.

Еще один неожиданный эпизод, который может дать некоторое представление о стадии Алхимика, был связан с довольным клиентом: он что-то громко кричал о своей машине. Это случилось во время запарки в мастерской. На мне висела ответственность за пятнадцать рабочих, семьдесят пять автомобилей, сотни инвентарных объектов и ответы на запросы клиентов. Когда тот человек начал выкрикивать претензии, я почувствовал, что как будто смотрю на ситуацию сверху. Я обдумал, что можно сделать для исправления ситуации, и «вернулся на землю». После этого инцидента я научился проделывать этот трюк при необходимости, отстраняясь от обстоятельств и спокойно определяя порядок действий для управления ситуацией. Я был одновременно поражен и испуган, когда мне удалось несколько раз успешно применить этот прием.

Арт самостоятельно определяет некоторые эпизоды как проявления логики действий, превосходящей стадию Достиженца: когда он говорит о «свойственном Переопределяющему многообразии логик действий и осознании взаимосвязи между процессом и задачей», о коллективном обсуждении и принятии решения, характерном для Трансформирующего, и о свойственном Алхимику переплетении отстраненности от сложившихся обстоятельств и целенаправленных действий в такой ситуации.

Следующие шаги

Мы рассмотрим постдостиженческие стадии подробнее в следующих главах, а пока надеемся, что вы, как и Арт, с восхищением и удовлетворением открываете новые типы логики действий в себе. Если вы

записали некоторые из своих характеристик, соответствующих разным стадиям (или делаете это сейчас), значит, вы уже совершили первый шаг по пути развития. Отражает ли ваш список заикленность на одной логике, которая устраивает вас, как уютный, но требующий усилий для поддержания порядка дом? Или он охватывает две логики действий, давая основания полагать, что вы сейчас переходите от одной стадии к другой? Или вы, как Джоанна, считаете текущую стадию сковывающей, а следующую — раскрепощающей? Или никакие из описанных выше стадий не отражают вашу сущность, даже в сочетании? Тогда, возможно, вы найдете подходящие варианты в следующих главах.

В этой точке своего развития вам, может быть, будет интересно выйти за пределы оценки собственной логики от первого лица и получить оценку от второго лица — коллег или членов семьи — или даже использовать научные методы оценки от третьего лица. Тогда мы можем предложить следующее. Что касается оценок от второго лица, мы знаем людей, которые брали описания всех типов логики из таблиц, имеющихся в каждой главе, выписывали их на листе бумаги и просили коллег обвести те из них, которые, по их мнению, применимы к ним. Это не только может дать богатую пищу для размышления, но и часто приводит к конструктивным беседам о стилях работы друг друга. Несколько раз коллеги просили о такой же обратной связи, которая приводит к изменению работы команды как единого целого на основе двойной петли.

Что касается научной оценки от третьего лица, мы можем предложить методику «Глобальный профиль лидера», на которой основаны все наши статистические данные о логиках действий руководителей. Более подробное описание есть в приложении. Вы также можете активно экспериментировать с основными чертами, характеризующими такие более поздние, по сравнению с вашей, логики действий, как Джоанна и Арт.

Эти относительно неорганизованные инициативы скорее покажутся привлекательными тем, кто находится на стадии логики действий Достиженца, а не Эксперта, за исключением случаев, когда Эксперт ощущает себя скованным своей логикой действий, как описала Джоанна в своей истории. Многие Эксперты добиваются

больших успехов на пути к трансформации, если вовлечены в более структурированную среду, например участвуют в ориентированной на действие программе МВА, которую мы рассматривали в главе 3 и которая обучает их навыкам исследования действием и побуждает применять их на практике.

[121]

Практика открытости

Эксперт и Достиженец испытывают удовлетворение, сопутствующее высокому мастерству и глубоким знаниям в своей сфере. Парадоксально, но если мы слишком долго цепляемся за это чувство, то оно может перекрыть нам путь к дальнейшему обучению и развитию. Чтобы этого не произошло, практикуйте открытость, руководствуясь тем, что у любого человека, с которым вы сталкиваетесь, можно научиться чему-то новому и полезному. Во время таких встреч, после них или в процессе ежедневных самопроверок внимательно прислушивайтесь к себе и задавайте себе вопросы (как те три, которые приводятся ниже), чтобы отыскать новые драгоценные жемчужины знаний.

1. Какое особое качество я ценю у этого человека? Как мне научиться культивировать его в себе?

2. Как обозначить качество этого человека, которое меня раздражает? Я смогу найти его у себя? Как трансформировать эту черту, которая мне не очень нравится?

3. При общении с любым человеком, особенно с тем, чье мнение не совпадает с моим, я попытаюсь использовать такое внутреннее исследование.

- Этот человек очень отличается от меня, но он знает что-то, чего я не знаю или не понимаю. Какими знаниями или опытом обладает этот человек, каких нет у меня?
- Как это могло бы пополнить мои знания и пойти мне на пользу в одной, двух, трех или всех четырех областях опыта? (Не прекращайте исследования, пока не найдете в точке зрения или опыте этого человека то, что может быть полезным.)

[122]

— Я разыщу этого человека и выясню ответ на свой вопрос методом исследования действием. Потом я понаблюдаю, изменилось ли мое отношение к нему.

Отметьте, привлекает или отталкивает вас предложенная нами схема.

Вернемся к открытому для нас Артом новому миру **постдостиженческих** логик действий. Эти стадии, начиная с Переопределяющей, отличаются от четырех ранних, о которых мы говорили в главах 4 и 5, в таких аспектах, которые крайне важны для вас как действующего или будущего лидера организации. Недавние исследования (краткий обзор см. в главе 7) показывают, что на Переопределяющей стадии и выше люди способны эффективнее трансформировать свои организации, чем те, которые находятся на предшествующих стадиях. В связи с этим важным социальным преимуществом для развития при переходе выше Достиженца мы рассматриваем Переопределяющую и Трансформирующую стадии в отдельных главах (6 и 7 соответственно) и показываем, насколько их основные черты отличаются от логики действий Достиженца и как эти постконвенциональные логики влияют на работу лидера.

Переопределяющая стадия: переход к трансформирующему лидерству

В главах 1–3 мы говорили, что исследование действием сосредоточено на обучении. Это не механический автоматический процесс обратной связи, вызывающий непрерывные изменения, а ухабистый путь перемен, с перерывами, остановками и поворотами. Он позволяет отдельным людям и организациям постепенно расширять и углублять свое мировоззрение и дает им новые способности к обучению на основе одиночной, двойной и тройной петель обратной связи в момент совершения действия.

В главах 4 и 5 мы привели примеры этого трудного процесса длиной в жизнь. По мере взросления каждый проходит несколько стадий логики действий. Мы вступаем в жизнь на стадии, которую называем **Импульсивной** (в книге мы ее не касаемся)*. Подавляющее большинство из нас переходят от нее к логике Оппортуниста в возрасте 3–6 лет. Очень многие развиваются от Оппортуниста

* На самом деле самая первая стадия, которая выделяется в человеческом развитии и этой модели, — симбиотическая. На ней мы находимся от рождения примерно до года, когда начинают возникать первые проявления импульсивной стадии. *Прим. науч. ред.*

[124]

та до Дипломата — обычно в возрасте 12–16 лет*. Кто-то к 21 году трансформирует логику до стадии Эксперта. Но большинство достигает этой стадии в течение десяти лет после начала трудовой деятельности.

Даже при наличии «дорожной карты» развития процесс обучения не становится гладким. Мы, как на картине Эшера, изображающей художника, который пишет автопортрет, по сути перерисовываем, перекраиваем себя и все свои ментальные карты на каждой новой стадии развития. И линейные списки разных схем развития или стадий логики ошибочны, поскольку подразумевают прямолинейное движение по карте, остающейся неизменной. Но это не соответствует личному опыту трансформационного развития.



Рис. 6.1. Понимание динамики и одновременности разных логик с точки зрения поздних стадий

Рисунок 6.1, может быть, чуть точнее отражает некоторые эмпирические особенности жизненного пути развития. Для иллюстрации способности каждого изменения в нашей базовой логике производить кардинальный переворот мы показываем три перехода между стадиями **Оппортуниста** и **Достиженца** как своего

* Обычно мы осваиваем логику действий Дипломата в возрасте 6–7 лет, а в 12–16 активно формируется стадия Эксперта. *Прим. науч. ред.*

рода обратный кувырок. **Переопределяющая** логика представлена не как пункт назначения, а как путь из рефлексивных кувырков через предыдущую историю и признание альтернативных логик действия, пока человек не достигает **Трансформирующей** стадии (подробнее см. главу 7). Переход далее к **Алхимику** также имеет свои особенности. Двухнаправленные стрелки между Алхимиком и более ранними логиками позволяют сделать предположение о непрерывном, вневременном процессе, который мы обсудим в главе 12.

Дипломат, Эксперт и Достиженец — это конвенциональные стадии. Они воспринимают социальные категории, нормы и властные структуры как должное, саму суть стабильной реальности. Мы учимся взаимодействовать, постепенно приобретая и совершенствуя навыки и контроль последовательно во всех областях опыта. В самом начале это внешний мир, как на стадии Оппортуниста; далее идет мир наших действий — Дипломат; потом — мир мышления, как на стадии Эксперта, и затем взаимодействие всех трех областей опыта на стадии Достиженца. Действуя в пределах конвенциональных логик, мы, как правило, не осознаем, что воспринимаем себя, других и внешний мир через определенные рамки. И мы не осознаем процесс трансформации нашей логики в другие, который происходит на протяжении всей жизни. К тридцатилетию мы подходим уже с некоторой историей личностного развития и, в силу этого достаточно долгого опыта, с лучшим пониманием разнообразия и изменений в семейном, организационном и социальном аспектах. И тогда некоторые начинают осознавать, что мы, наверное, способны провести какие-то исследования, сделать выбор и добиться контроля наших фундаментальных представлений о себе и мире, с которым мы сталкиваемся.

Таблица 5.1 показывает, что в выборке из 497 работающих взрослых американцев с хорошим образованием 90% придерживаются конвенциональных логик. Только 7% находятся на постконвенциональных стадиях. В таблице они обозначены как «Более поздние логики действий». (Остальные 3% подпадают под категорию пре-конвенциональной стадии «Оппортунист».) Однако, как мы увидим далее, малый процент постконвенциональных лидеров оказывает несоразмерное влияние на нашу общую способность менять

себя и наши институты, повышая их эффективность, взаимность и принципиальность. По мере того как пополняются наши знания о преимуществах трансформационного мировоззрения, возможно, увеличится число взрослых, желающих вступить на путь трансформации.

Постконвенциональные стадии

Если конвенциональные логики ценят общность и стабильность, то постконвенциональные — скорее различия и участие в непрерывной творческой трансформации. Эти стадии все меньше напоминают неявные рамки, ограничивающие выбор, и превращаются в явные (как теория развивающего исследования действием), которые подчеркивают множественность логик и свободу развития, а также то, что мы называем способностью к адекватной реакции, позволяющей выбирать логику в каждом конкретном случае.

Более того, люди, выстраивающие постконвенциональные логики, все лучше понимают, что они применяют определенные формы власти по отношению к другим в каждом социальном взаимодействии. Они начинают все четче осознавать, что при этом они либо укрепляют, либо трансформируют существующие логики действий и властные конструкции. Они видят, что в текущей ситуации не только можно, но и часто даже нужно создавать новые общие рамки, если они рассчитывают на совместную работу с высоким качеством (поскольку члены новой команды принадлежат к разным национальным культурам либо имеют разные навыки, например продажи и бухгалтерия, или разные корпоративные системы признания и поощрения, или разные логики действий).

В путешествии по постконвенциональным стадиям мы развиваем способность мыслить межсистемно о задействованных в работе логиках и механизмах их влияния друг на друга. Мир — уже не место для отдельных объектов вроде бильярдных шаров на столе, которые вызывают дальнейшие события односторонне и последовательно, на основе изначально запланированного стратегического решения. Причинно-следственная связь осознается как циклическая,

относительная и системная, а критерии оценки, выбираемые человеком, осознаются как отражение его логики, а также обратной связи от внешнего мира. Впервые навыки обрамления, утверждения, иллюстрирования и исследования, о которых мы рассказывали в главе 2, и поиска негативной обратной связи больше напоминают не просто умения, а основные принципы ведения беседы.

Происходят и другие изменения: более значимыми становятся принципы, по которым мы стремимся жить; правила, навязываемые другими, уже менее важны и все чаще воспринимаются как ограничения с сомнительной легитимностью. Однако вопрос о том, действуем ли мы или наши институты в соответствии с декларируемыми принципами, оказывается более мотивирующим и насущным. Требуется решения и вопрос о том, как преодолеть внутренние противоречия и избежать лицемерия. Разногласия с собой и в организации уже не прикрываются и не списываются на внешнего врага или козла отпущения. Они рассматриваются как основа для выстраивания подлинно принципиального отношения к работе, как это происходило со Стивом Томпсоном, менеджером проекта прокладки подводного трубопровода.

Есть много способов развить осознание того, насколько мы недотягиваем до того уровня эффективности, который позволяет гармонично достигать запланированных результатов. Среди них — разные формы духовных практик, направленных на повышение уровня осознания себя здесь и сейчас. Другой способ — организовать свою маленькую группу, участники которой рассказывают и анализируют конкретные случаи, связанные с попытками действовать эффективно, но не увенчавшиеся запланированными результатами (см. примеры в главе 2). Есть и третий способ — написать автобиографию в критическом/конструктивном ключе как диалог с теорией развития (и, может, также в форме диалога с наставником или коучем).

Автобиография Арта, которая приведена в главе 5, дала нам первое представление о работе такого рода. Большая часть настоящей главы посвящена рассмотрению подробных примеров этой практики. Один из авторов за двадцать лет работы помогла многим людям освоить ее. Селия, администратор, афроамериканка, возраст около пятидесяти лет, написала «карьерную автобиографию» в качестве составляющей своей докторской диссертации. Ее история — образец

самоанализа, свойственного Переопределяющей стадии. Читая ее, возможно, вы тоже захотите кратко описать случаи из своей жизни, которые, как вам кажется теперь, отражали ту или иную логику действий. Такая рефлексия может помочь нам охотнее принимать себя такими, какие мы есть, и с большим пониманием относиться к другим, демонстрирующим логику действий, которые больше не гипнотизируют и не сдерживают нас.

Селия: «К истокам моей мечты»

Оппортунист и Дипломат

Годы учебы в колледже были действительно импульсивными, и я решила не углубляться в них ради теперешней дискуссии. Мне кажется, стоит начать рассказ с момента после выпуска, со стадии Оппортуниста, поскольку я старалась овладеть профессиональными навыками и понять, где пригодятся мои способности и сила воли. Я искала работу, где чувствовала бы себя комфортно. Сейчас я понимаю, что этот самоанализ и оценка подвели меня к стадии Дипломата, поскольку я чувствовала, что стараюсь понять других, проникнуться их культурой и докопаться до причин, заставляющих их поступать так, как они поступают. У себя я не увидела резкого разрыва между этими двумя стадиями.

Оглядываясь назад, я понимаю, что впервые начала анализировать ситуацию на рабочем месте, когда поступила на свою первую «настоящую» работу. Вскоре после замужества я начала работать в Riggs Bank в Вашингтоне. Мне никогда раньше не приходилось ощущать силу предрассудков на своем опыте, но здесь этого хватало сполна. Кассиры заставляли чернокожих клиентов ждать дольше, чем белых, и оскорбительно высказывались в их адрес, когда те были вне пределов слышимости (хотя иногда мне кажется, что чернокожие клиенты могли их слышать). Банк заставлял меня проходить повышение квалификации, но я не питала особой любви к цифрам и, по правде сказать, была ужасным кассиром. Обстановка совершенно не устраивала меня, поэтому я уволилась.

Я стала секретарем в крупной юридической компании в области коммуникаций, которая находилась в том же округе. Я не была особенно перегружена сложной работой и большую часть времени размышляла о том, что движет людьми, которые там работали. Количество моих ошибок зашкаливало, и я была готова оставаться посредственностью, только чтобы получать зарплату.

[129]

Следующим моим приключением был опыт в Американской алюминиевой компании (ALCOA). Меня взяли на работу, которая, как я поняла, была квазипрофессиональной и состояла в отслеживании государственных контрактов. Именно здесь я осознала, что в душе я настоящий подстрекатель. Я критиковала секретарш за то, что они до сих пор «готовили кофе для руководителей», а менеджеров — за то, что они не хотели делегировать другим действительно интересные задачи. Звучит ужасно, зато я многому научилась. Когда с канцелярскими обязанностями было покончено, меня начали посылать в конгресс на совместные заседания обеих палат по вопросам, касающимся алюминиевой индустрии. Я обожала эту работу и с удовольствием составляла отчеты о мировых трендах для директоров заводов.

Далее я прошла собеседование в Американской федерации государственных, региональных и муниципальных служащих (AFSCME) для назначения на административную должность к одному из руководителей. Производственная культура вполне меня устраивала, и я старалась действовать так, чтобы добиться успеха в этом профсоюзе. Здесь я впервые поняла, что мое предназначение — быть проводником перемен. Мне нравилась работа. Она стала моим настоящим делом. Я научилась находить способы, чтобы помогать наемным работникам добиваться справедливого отношения работодателей, и узнала о больших возможностях коллективных переговоров и письменных соглашений. Я стала настоящим энтузиастом своего дела и знатоком трудовых отношений.

В июле 1976 года, в выходные после Дня независимости, я познакомилась с Алексом. Он руководил командой, организованной для урегулирования забастовки государственных служащих Массачусетса, которая была вызвана переговорами по заключению контракта. Он взял всю ответственность на себя и действительно обеспечил представительное обсуждение с участием официальных

[130]

лиц и членов профсоюза. С этого момента история становится нашей общей. Мы переехали в Виргинию, когда забастовка закончилась и был создан сильный профсоюз. Здесь мы работали в национальном штабе AFSCME, разъезжая по всей стране и помогая организовывать кампании или урегулировать забастовки. Вскоре после этого мы оба официально развелись с нашими супругами и поженились.

Эксперт

Я заняла жесткую позицию в отношении себя, когда встретила Алекса. Это был поворотный момент в моей жизни. Алекс стал для меня наставником. Никто так глубоко не повлиял на мою жизнь. Он помог мне осознать силу воли, которой я обладала, и обрести уверенность в себе, чтобы воплотить в жизнь мои мечты. Именно он научил меня так формулировать идеи, чтобы заражать своим энтузиазмом других. Он показал мне, что я в состоянии отстаивать свое мнение и строить жизнь так, как я хочу, а не так, как кто-то распланировал. Алекс был и остается настоящим лидером. Он, как магнит, притягивает людей. У него была миссия, и он настойчиво проводил ее в жизнь. Он стремится создавать рабочие места, ориентированные на человека, где заработная плата и условия справедливы и способствуют росту производительности. До него я была традиционалисткой и вышла замуж, хотя и знала, что именно с этим человеком мне не стоило связывать свою жизнь. У меня не было страсти к жизни, а мой первый муж даже смутно не представлял себе свое будущее. Если бы я не встретила своего второго мужа, возможно, я бы гораздо дольше сохраняла эти отношения, хотя они и не приносили удовлетворения.

Я считаю, что начала переходить на стадию Эксперта, потому что стала сама отвечать за себя и учиться управлять собой и внешним миром. Раньше я не была уверена в своих силах и часто не чувствовала себя достаточно компетентной. Я младший ребенок в семье крайне успешных Достиженцев. Моя мама часто повторяла, что я была «любимцей». Это значило, что мне не досталось той одаренности, которой были наделены остальные. Встреча с Алексом вернула меня

к моей сути. Теперь я совершала действия, потому что считала их правильными сама, а не потому, что так думали другие.

В следующие годы моя жизнь была наполнена изучением обновленного варианта меня самой. Я уже довольно далеко отошла от семьи и могла на самом деле разобраться в том, кто я. К тому же я была безумно влюблена в Алекса. Я продолжала с энтузиазмом заниматься проблемой судов над рабочими и много внимания уделяла неравенству на производстве. Однако постепенно выявлялся другой аспект: политическая природа институтов, как профсоюзов, так и компаний. Много из того, что делается во благо рабочих, приносит больше благ не им, а профсоюзу, обеспечивая его длительное выживание. Я видела коррумпированных чиновников и руководителей, которые пойдут на что угодно, лишь бы сохранить свою власть.

[131]

Регресс к более ранним стадиям

Через некоторое время Алекса пригласили на должность руководителя отдела кадров службы социального обеспечения в Нью-Джерси. Мне предложили место в объединенном комитете, куда вошли представители работников и администрации и целью которого было определить сферы партнерства между работниками и руководством, хотя тогда еще не употребляли таких слов.

Я с головой ушла в новую работу. Сначала было трудно. Оглядываясь назад, я думаю, что скатилась тогда на стадию Дипломата, пытаясь адаптироваться в новых условиях. Временами мне кажется, что я действовала и как Оппортунист. Оба эти подхода усугубляли мои трудности, чего не было бы, если бы тогда я знала об этих различиях и была достаточно дальновидной, чтобы оставаться на стадии Эксперта.

Кроме того, в моем мышлении не произошло перехода от соперничества к сотрудничеству. Я придерживалась стиля конфронтации, критиковала людей, стараясь переубедить их, вместо того чтобы привлечь их к работе, и не умела выслушивать чужие мнения в конструктивном ключе. Я пугалась, если кто-то подвергал сомнению мою точку зрения, и старалась переманить его на свою сторону. Я злилась, поскольку никто не считал важной работу, которую мы делали

в рамках пилотной программы по вовлечению служащих в деятельность компании.

[132]

Мой муж тогда был погружен в свою работу. Я не знала и не спрашивала, чем он так поглощен, да и не хотела знать. Думаю, он был захвачен властью, которую давала его работа. Это был мрачный период в моей жизни. Я задумалась о разводе, но искренне любила Алекса и считала, что мы подходим друг другу. Жизнь без него не казалась перспективным вариантом. Мы должны были пережить этот период. До сих пор я не уверена, что он знает, насколько серьезно все было для меня в те трудные полтора года. Я отчетливо вижу то, что происходило тогда, и ощущаю свое одиночество. Время после того, как пилотная программа потерпела фиаско, я могу охарактеризовать как период спячки.

Переход к Достиженцу

Что мне следовало делать? Верить, что я достаточно умна, чтобы добиться успеха. Но что нужно было делать, чтобы развиваться и расти в личностном плане? Я решила поступить в магистратуру. Мол, если уж мне не удавалось полностью реализовать себя на работе, я буду учиться, приобретать новые знания, чтобы и отдача была больше. Каким-то образом Алекс вынырнул из своего мира и снова оказался «в фокусе». Может, потому, что я сама для себя оказалась «в фокусе». Он отвез меня на тестирование для поступления в магистратуру и ждал окончания экзамена. Он подбадривал меня, когда я думала, что не справилась (тут я ошибалась). Он поддерживал меня, пока я училась, до получения степени магистра. Казалось, я каждый день применяла на рабочем месте то, что получала на занятиях. Я блестяще окончила магистратуру, что полностью подтвердило мои способности. Я восстановила свою самооценку.

Теперь я стала работать внутренним консультантом для государственных организаций. Я сотрудничала с менеджерами высшего звена, которые хотели изменить способ управления своей организацией и опробовать новые модели руководства. Я снова оказалась в роли возмутителя спокойствия. Но теперь я была менее категорична в своих суждениях, более готова к содействию и заинтересована

в новых открытиях. Переход казался совершенно естественным. Снова я была одна против коллег. Но на этот раз меня это не пугало. Я воплощала в жизнь свою мечту, в которой видела свое предназначение.

[133]

В это время совершенно неожиданно умерла моя мать. Это сильно подействовало на меня. Я была не готова к тому, что буду так горевать о ней. Может быть, потому, что я наконец подошла вплотную к решению проблемы наших взаимоотношений. Я столько узнала о себе, о том, как выстраивать позитивные отношения — на основе диалога и взаимопонимания, а не споров, — что в конце концов смогла найти с ней общий язык и не чувствовать угрозу, осуждение или готовиться к обороне. Здесь я впервые получила представление о Переопределяющей логике действий: мнение матери больше не подавляло меня, его не нужно было остерегаться. Наши разногласия казались такими забавными и восхитительными, что их хотелось постоянно смаковать. Но она умерла раньше, чем я смогла полностью наладить наши отношения. Думаю, она никогда не узнает, насколько сильно она повлияла на мою жизнь. Возможно, поэтому я так часто обижалась на нее. Я плакала по ней каждый день в течение двух лет, обычно когда ехала на работу одна в машине. Она всегда будто была рядом. Во многих смыслах она помогла мне двигаться вперед: она бы очень гордилась моей степенью магистра.

Я добилась работы своей мечты. Я стала директором службы контроля качества в государственной организации. Я вошла в команду руководителей высшего звена и отвечала за консультирование руководителей по вопросам, касающимся системы контроля качества. Все это время я работала ради возможности получить такую важную должность. Я спокойнее относилась к своей роли и не стремилась оказаться в центре всеобщего внимания, как раньше. Я была более уверена в себе, в своей роли и в том, какой вклад я вносила в общее дело. Но периоды радостного подъема проходят. Финал этого этапа был тяжелым. В связи с изменением политической обстановки сменился руководитель моего отдела, и интерес к организационным изменениям и повышению качества упал. Я была сломлена. Я снова не могла получать полного удовлетворения и одобрения. Пришло время двигаться дальше. Я начала следующий этап обучения, но до того снова впала в спячку.

Путь Переопределяющей стадии

[134]

Алекс вновь оказался перед поворотом в карьере, но на этот раз не таким позитивным. Я всегда верила, что он сможет перестроиться, и ему это удалось, но стоило больших усилий. Мы оба оказались в подвешенном состоянии. Безмятежные дни остались в прошлом. Теперь я понимаю, как мы были сильны рядом друг с другом. Я больше не могла оставаться на государственной службе как из финансовых соображений, так и потому, что ушла яркость новизны. Алекс больше не работал в этой сфере, ушла радость участия в одном деле. Мы потеряли финансовую стабильность, надо было что-то делать. Пришлось вспомнить о первой профессии. Я не была готова к таким переменам, но, оглядываясь назад, думаю, что всю жизнь я шла к зрелости, к тому, чтобы стать собой и воплотить в жизнь свою мечту.

Несколько компаний в Нью-Йорке обсуждали мою кандидатуру для возможного назначения на должность. Посоветовавшись с мужем, я решила рискнуть. Мне льстили открывавшиеся передо мной перспективы, но в то же время было страшно. Смена сферы деятельности — переход из государственного сектора в частный — означала изменение всего образа жизни, и я не была уверена, что готова к этому. Как бы то ни было, я прошла собеседования и всю обратную дорогу домой проплакала, зная, что мне обязательно предложат работу и это радикально изменит мою жизнь. Первое место мне не досталось, и я очень расстроилась. Ведь я обдумала все вопросы, мы проработали их с мужем и были готовы.

Старая работа стала невыносимой. К счастью, были и другие варианты, я получила прекрасное предложение от Chemical Bank. Мне досталась должность на уровне вице-президента, я возглавила направление профессионального роста в одном из отделений.

У меня было впечатление, будто я всегда здесь работала. Я знала, что делать и как. Я понимала, как организовать отдел и как работать с высшим руководством. В сущности, я имела дело с руководителями всегда: мой муж был одним из них, да и я во многом тоже. Я быстро освоилась в роли стратега для управленцев после успешного запуска программы профессионального роста менеджеров. Руководство рассчитывало на мои советы по улучшению качества работы. После окончания срока службы в должности главы отдела профессионального

развития меня назначили специалистом по контролю качества. Я разрабатывала масштабные инициативы, взаимодействовала с продавцами, чтобы улучшить показатели их деятельности и оптимизировать каналы отчетности. Это была работа, о которой я всегда мечтала, и я прекрасно с ней справлялась.

[135]

А потом грянуло слияние компаний, и все творческие и стратегические программы, над которыми я работала, были внезапно остановлены. В это время я случайно узнала о программе докторантуры для высшего управленческого персонала (на которую я позже поступила) и начала собирать подробную информацию о ней. Были звонки от хедхантеров, и у меня оставалось время на поиски других вариантов.

Сейчас, работая внутренним консультантом, я нахожусь не столько в центре клиентской системы, сколько на ее окраинах, помогая клиентам самим находить способы решения проблем. Это настоящая точка роста для меня. Теперь мне не нужно стремиться к доминированию, как раньше, у меня меньше ответов и больше вопросов, причем они сосредоточены вокруг поисков клиентами собственных сильных сторон. Я более гибко подхожу к решению проблем. Я смотрю на них скорее стратегически. Я также хорошо понимаю силу диалога и неконструктивность споров. Мне бы хотелось когда-нибудь организовать свой бизнес.

К концу истории Селии мы видим, что она совершила переход из категории младшей по отношению к мужу и матери в статус старшей, как по занимаемой должности, так и как представитель старшего поколения в семье. Одновременно она перешла от стадии несколько фанатичного отстаивания своего мнения к стадии большей терпимости и содействия коллективному поиску решений даже в среде, не соответствующей ее ценностям. Здесь ее ситуация переключается с Трансформирующей логикой, которую мы будем изучать в главе 7.

Особенно интересно то, что в конце рассказа Селия раздумывает об уходе из большого бизнеса ради создания атмосферы, более созвучной ее приоритетам. В нашей работе мы видим рост числа управленцев с Переопределяющей логикой. Часто это люди, недавно оставившие инсайдерскую работу и устроившиеся в небольшие консалтинговые компании, где они имеют более широкие возможности

[136]

контролировать деловую среду и их главной задачей становится внимательное вслушивание в мир другого человека, чтобы облегчить для него процесс трансформации. На это, возможно, влияет снижение гарантии занятости во всем мире. Кроме того, причиной может быть рост интереса к собственной психологии, что, в свою очередь, иногда становится следствием постмодернистских экспрессивных тенденций в массовой культуре и технологиях. Или, возможно, растет число тех, кто реагирует на явные знаки, которые мы получаем после 11 сентября. Они говорят о том, что окружающая среда, политика, экономика и духовный мир представляют собой единую систему, и она призывает нас оптимизировать три критерия устойчивого развития: экономическую рентабельность, политическое взаимодействие и экологическую устойчивость, вместо того чтобы недальновидно делиться на два лагеря и продолжать конфронтацию.

У вас, вероятно, уже сложилось некоторое представление о мыслях и действиях, характерных для **Переопределяющей** стадии. И мы приводим ее краткое описание в таблице 6.1.

Резюме

Пробуждение постконвенционального осмысления может стать непростым временем для нас. Темная сторона Переопределяющей стадии включает беспокойное ощущение, будто что-то разваливается или требует решения, наряду с чувством беспомощности, не дающим двигаться, поскольку мы еще не выработали для себя пострелятивистские принципы.

Однако, скорее всего, это будет время ощущения новизны каждого переживания, нового восприятия уникальности себя и других, формирования отношений на новом уровне близости и новых интересов. Непривычно чередование радостного возбуждения и сомнений. Если все это кажется нагромождением противоречий, как взлеты и падения в истории Селии, значит, честно отражает опыт. Обратившись к рисунку 6.1, вы не увидите остановки на пути и поймете, что каждый отчасти вовлечен в путешествие, которое заставляет переосмыслить опыт и логику всей предшествующей жизни.

Переопределяющая стадия — мостик между двумя мирами. Один — предустановленные, относительно стабильные и иерархические представления, укоренившиеся еще в детстве, когда мы учились жить и действовать в устоявшейся культуре. Другой — зарождающиеся, относительно нестабильные и основанные на взаимности представления, которые выдвигают на первый план способность ответственных взрослых вести за собой детей, подчиненных и коллег к трансформации.

С точки зрения сотрудников, находящихся на конвенциональных стадиях, Переопределяющим руководителям свойственен менее уверенный и жесткий стиль управления. Это отчасти объясняется тем, что они осознают многослойность допущений и интерпретаций, за действованных в текущей ситуации.

Таблица 6.1. Характеристики управленческого стиля, связанные с Переопределяющей стадией

Переопределяющая стадия	Придерживается релятивистского мировоззрения; фокусирует внимание как на настоящем, так и на историческом контексте; часто осознает эмоциональную противоречивость; воспринимает время как текучую, изменчивую среду с отдельными пронзительно-яркими моментами; заинтересован в уникальных способах самовыражения — себя и других; стремится к самостоятельной, творческой работе; его привлекают скорее различия и перемены, нежели сходство и стабильность; менее склонен к высказыванию суждений и оценок; оказывает влияние скорее путем внимательного выслушивания и поиска моделей, чем выдвижения и отстаивания своих рекомендаций; может становиться возмутителем спокойствия; начинает видеть собственную тень (и собственное негативное влияние); возможна беспомощность в принятии решений
--------------------------------	--

Практика оперативности

Так же как Переопределяющая логика служит мостиком к трансформирующему лидерству, есть способность к оперативности здесь и сейчас — осознанию, выбору и профессиональному воплощению на практике, — становящаяся мостиком к тонко настроенному проведению своевременного исследования действием на постконвенциональных стадиях. Ранее мы советовали заниматься одним видом

практики в течение недели, прежде чем переходить к другому. Если вы так и делали, то уже накопили ряд навыков, которые можно изменять. Теперь вы, вероятно, готовы узнать, как с их помощью развить оперативность действий.

- Когда ваш будильник звонит каждый час во время тренировки внимательности, сокращается ли время (мы начали с 30 секунд) на то, чтобы заметить, как вы себя чувствуете в психическом, эмоциональном и физическом плане?
- Стало ли автоматическим наблюдение ваших ощущений в момент смены вида деятельности?
- Обнаруживаете ли вы все меньше неожиданностей, когда проводите проверку за едой и перед сном?
- Удастся ли вам быстрее сформулировать свое отношение к происходящему?
- Удастся ли вам естественно интегрировать в свою речь ваше отношение к ситуации, когда вы выдвигаете и отстаиваете свое утверждение?
- Быстрее ли вы замечаете такие реакции, свойственные Эксперту, как спешка, нежелание показывать свои чувства и закрытость, после вызвавшего их события? Или даже в момент их возникновения?
- Замечаете ли вы, что реже противитесь чужому мнению и чаще интересуетесь позицией других?
- Не кажется ли вам, что ваше сознание уже не так затуманено? (Или есть ощущение, что тумана стало больше, поскольку вы лучше осознали, насколько часто вы чувствуете себя как в тумане?)

Трансформирующая логика действий, к которой мы сейчас переходим, — первый ответ на вопрос, как руководить своевременными и трансформирующими изменениями на основе взаимности, которые побуждают и даже иногда требуют участия других в процессе управления. Большинство людей на Переопределяющей стадии активно стремятся меняться в этом направлении.

Трансформирующая стадия: развитие трансформирующей власти

Главная черта Трансформирующей логики — деятельное самосознание. Она не только интуитивно распознает другие логики и саму себя как таковую, так же как Переопределяющая. Она интуитивно распознает любое действие либо как способствующее, либо препятствующее непрерывному изменению логики действий на уровне личности, семьи, корпорации или даже страны. Если мы осознаем себя в действии здесь и сейчас и среди других людей, которые могут выстраивать ситуацию на основе совершенно другой логики, участвуя как в поэтапных, так и в трансформационных изменениях, то главным вопросом становится такой: «Какое действие считать своевременным и для кого оно своевременно?»

Трансформирующий увлечен возможностью применять определенный вид своевременного действия, которое распознается как «в срок» с точки зрения Дипломата, как эффективное в категориях Эксперта и как результативное с точки зрения Достиженца и которое в то же время поддерживает трансформацию самого индивида, или другого человека, или целой организации. Ключевой момент здесь — принцип добровольности в изменении системы. Своевременные действия других могут помочь в трансформации, обеспечив хорошо сформулированную двойную петлю обратной связи. При этом

выбор в пользу ее усвоения и перемен расширит свободу каждого и подчеркнет его индивидуальность. Мы скорее усвоим эту обратную связь и предпочтем уязвимый путь трансформации, если увидим, что действия наших коллег также делают их открытыми к переменам. Следовательно, малоизвестная и редко применяемая трансформирующая власть взаимна и уязвима, с пристальным, пытливым вниманием к координации действий всех взаимодействующих индивидов, групп, организаций или регионов.

Разумеется, большинство людей, отнесенных к категории Трансформирующих по такой методике оценки, как «Глобальный профиль лидера» (см. приложение), не рассуждают в таких терминах, какие мы используем в книге. Но они, как правило, осознают необходимость меняться в разные периоды жизни — либо интуитивно, либо руководствуясь определенными теориями (например, «семь возрастов человека» Шекспира, индуистский жизненный цикл, или конфуцианские дисциплины [«В пятьдесят лет я познал волю Неба»], или теория развития Эриксона*). Например, человек на Трансформирующей стадии, скорее всего, выстраивает последовательность стратегических решений примерно так: во-первых, обсудить размер зарплаты и условия работы с присущей Оппортунисту склонностью к самооценке и самозащите; во-вторых, в первый месяц больше ориентироваться на логику Дипломата, познавая новую культуру, включая уязвимость и восприимчивость к лидерству; в-третьих, выбрать сферы приложения профессиональных знаний Эксперта, чтобы внести в работу организации выдающийся вклад, который ведет к продвижению по службе, и т. д.

Остро осознающий существование множества точек зрения Трансформирующий прекрасно подготовлен к тому, чтобы поддерживать формальные и личные отношения с подчиненными. Он обычно интуитивно совмещает высокие итоговые показатели, ожидаемые Достиженцем, со стандартами высокого качества, которые ценит Эксперт (без непреднамеренных побочных эффектов страха и соперничества, которые склонен создавать босс-Эксперт), и вдобавок находит время, чтобы выслушать и поделиться семейными историями с Дипломатом.

* Подробнее см., например: psychologos.ru/articles/view/teoriya-razvitiya-lichnosti-erika-eriksona.
Прим. ред.

Еще один способ отразить новый этап в развитии Трансформирующего — не просто признать свою неповторимую личность (как Переопределяющий), но и принять зарождающуюся индивидуальность в контексте отношений взаимности. Неявно, а то и явно Трансформирующий все более приспосабливается к процессу развития, осознавая, что другие люди (как и команды, и целые организации, о чем мы поговорим в главах 8–11) — продукт своего опыта и им необходима возможность самостоятельно развиваться в направлении внутренней целостности, взаимности и устойчивости. Наряду с этим Трансформирующего отличает готовность позволить другим (в частности, подчиненным или своим детям) совершать собственные ошибки, но в контексте развития бдительности и способности к самокоррекции на основе одиночной, двойной и тройной петель обратной связи. Однако Трансформирующий также осознает границы самостоятельности, понимая неизбежность эмоциональной взаимозависимости и то, что личные привязанности среди все более независимых друзей относятся к важнейшим ценностям. В контексте этого нового чувства признательности за взаимность все важнее становится разработка четких взаимных концепций, уставов и контрактов в начале отношений и организационных процессов.

В отличие от Достиженца, Трансформирующий открыт для пересмотра и даже изменения своей точки зрения и цели в зависимости от ситуации и готов помочь другим поступить так же. Он сознательно ищет и выбирает новые способы формирования возможностей, дилемм и конфликтов, которые способствуют сглаживанию противоречий, парадоксов и изменчивости различных точек зрения. От Переопределяющего Трансформирующий унаследовал способность признавать внутренние конфликты, например между потребностями и обязанностями, и справляться с ними. Но если релятивизм может сделать его беспомощным перед такими ситуациями, Трансформирующий воспринимает конфликт противоположностей как парадокс и ищет способы его решения, которые трансформируют сами противоречия, изначально казавшиеся непримиримыми.

Люди, руководствующиеся в своей деятельности логикой Трансформирующего, — настоящие лидеры, независимо от положения в организации или служебных обязанностей. Они фокусируют свое внимание и внимание коллег на возможных противоречиях между

целью, стратегией, исполнением и результатами и способах привести их в соответствие. Трансформирующий находит пути выявления расхождений между целью и стратегией, стратегией и исполнением, исполнением и результатами, чтобы скорректировать неэффективные или неэтичные процессы. Чувствительность Трансформирующего к системным несоответствиям выражается и в обостренном осознании расового, этнического, классового и гендерного неравноправия, и в плане развития между коллегами и подчиненными. Эта точка зрения созвучна скорее глобальному, а не этноцентрическому видению проблемы и заставляет Трансформирующего всеми силами стараться компенсировать социальную несправедливость так, чтобы стимулировать личностное и институциональное развитие вместо формирования зависимости от государственной помощи в стиле Дипломата.

Трансформирующий выражает свое мнение спонтанно, сочетая искренность и силу эмоций. Чувственный опыт, жгучую печаль, радость и восхищение показывает ярко и убедительно. Высказывания часто с налетом игры воображения, чувствительности и экзистенциального юмора. Трансформирующий и более поздние постконвенциональные логики постепенно становятся более чувствительными не только к тому, как прошлое влияет на настоящее, но и к тому, как наши текущие действия, включая слова, отражаются на настоящем и будущем.

Цель жизни индивидуума с мировоззрением Трансформирующего выходит за рамки удовлетворения своих потребностей. Главная задача — непрерывное развитие, свое и других. Трансформирующий также стремится выяснить, в чем он может преуспеть как никто другой. Он как будто участвует в персональном квесте — поиске призвания, а это дело всей жизни. Поиски могут быть сосредоточены в профессии, на рабочем месте, во внешнем мире или и здесь, и там, так как традиционные границы работы/семьи менее значимы, чем относительные принципы, которые Трансформирующий стремится реализовать на практике. Вопрос идентичности для него включает и вопрос социального и духовного призвания.

Ниже мы приводим лишь одну весьма показательную и подробную историю. Шэрон, руководитель группы в одной из крупных консалтинговых компаний, демонстрирует яркий пример взаимодействия, которое может практиковать Трансформирующий, хотя

ее начальник имеет репутацию человека, принимающего решения с иерархических, авторитарных позиций. Она обсуждает с ним разногласия, хотя он, как поясняет Шэрон, не привык к откровенным дискуссиям с подчиненными.

[143]

Я работала с руководителем, чей стиль управления в корне отличался от моего. Я понимала, что для моего повышения до уровня менеджера в тот решающий год было необходимо переманить на свою сторону этого человека и заставить его поверить в то, что я готова для этой должности.

Его прозвали убийцей. Он был известен тем, что в этот решающий год не давал никому шанса продвинуться по службе. Я подумала, что единственный способ как-то решить вопрос — поговорить с ним на эту тему, честно и откровенно побеседовать о том, о чем все молчат. Итак, я сказала: «Стив, я до смерти боюсь работать на вас в течение этого года, зная, что вы никому не даете подняться по служебной лестнице. Вы думаете, что я только создаю напряжение, но это из-за того, что вы привыкли работать по-другому. Доверьтесь мне. Это сработает. Я точно знаю».

Все его действия были направлены на выполнение задачи. Он хотел сам проверять бюджетный анализ и контролировать другие подобные вещи, а я постоянно твердила: «Стив, над проектом работают шесть человек. Мне не нужно заглядывать в письменный отчет, чтобы доложить вам, что происходит». Мне кажется, это был поворотный момент, с которого начались мои изменения: я поняла, что у нас с ним совершенно разные стили работы. Он несколько лет эффективно использовал свой стиль управления. Я могла кое-чему научиться у него, но никогда не стала бы работать так же. Именно тогда я поняла, что мой стиль не хуже. Мой путь не был неправильным. Мне не нужно искать единственно верный ответ.

Мы несколько раз говорили о наших расхождениях. Думаю, никогда раньше никто из персонала не конфликтовал с ним по поводу его оценки их работы или подхода к руководству. Я же постоянно подчеркивала: «Стив, у нас есть разногласия,

[144]

но доверяйте мне. Ведь я все делаю вовремя, не так ли?» И ему приходилось соглашаться. «Моя проектная группа довольна?» Он говорил: «Да». Я объясняла: «Видите, дело не в том, что я работаю хуже, дело в наших различиях. Но это не значит, что я не могу учиться у вас».

Я думаю, он многое перенял у меня. Все говорили: «Шэрон, что ты сделала со Стивом? Он поставил тебе оценку “превосходно”. Он встал и поддержал тебя».

Заслуживает внимания то, как Шэрон отзывается о различиях между логикой действия руководителя и ее собственной в беседах с ним. С точки зрения исследования действием она сочетает утверждения и иллюстрирование своих взглядов с явным признанием различий в рамках и с исследованием процесса проверки и формирования приверженности стилю работы. Она добивается этого даже в отношении предмета, обсуждение которого раньше считалось табу в ее организации: ее оценки руководителем. Она не отказывается от обсуждения этой темы, когда того требуют ее принципы.

Таблица 7.1. Характеристики стиля управления, ассоциирующегося с логикой Трансформирующего

Трансформирующий	Признает важность таких понятий, как принцип, договор, теория и суждение — не только правил, обычаев и исключений, — для принятия верных решений; высоко ценит своевременное исследование действием, взаимность и самостоятельность; чутко реагирует на появление уникальных рыночных ниш, конкретные исторические моменты; сочетает ориентированность на краткосрочные цели и более долгосрочный процесс развития; осознает парадокс, выражающийся в том, что увиденное нами зависит от нашей логики действий; творчески подходит к разрешению конфликтов; находит удовлетворение в исполнении разных ролей; остроумный, экзистенциальный юмор; осознает существование темных сторон власти и их привлекательность
-------------------------	---

Несмотря на показательную историю Шэрон, демонстрирующую применение трансформирующей власти, эта стадия не лишена теневых сторон и душевного смятения. Способность увидеть в конфликте разные точки зрения и то, что другие люди совершают

поступки, усугубляющие конфликт, может привести к мучительным переживаниям. Осознание игры власти в целом и силы трансформирующей власти в частности может увести в сторону и стать навязчивой идеей. Кроме того, ощущение, что ты разрабатываешь персональную холистическую теорию о том, как произвести изменения, интегрирующую исторические и организационные течения и личную практику, может привести к появлению мании величия и раздутому самолюбию, если не смирять гордыню постоянными духовными практиками, показывающими разницу между теориями Трансформирующего и тремя другими областями опыта. В таблице 7.1 кратко перечислены основные характеристики Трансформирующей логики.

[145]

Взгляд на Трансформирующего по результатам исследований

Уже начались исследования, цель которых — подтвердить, что люди на продвинутых стадиях действительно показывают себя более эффективными менеджерами, готовыми к трансформации лидерами. Наше исследование особо подчеркивает связь между постдостиженческой стадией и стремлением менеджера переосмыслить проблемы и предложить действия на основе сотрудничества, а не авторитаризма.

В одном из своих исследований мы поместили сорок девять выпускников программы MBA в смоделированную управленческую среду и использовали так называемый баскет-метод* (это происходило в середине 1980-х, задолго до появления электронной почты). По условиям эксперимента, их взяли на работу, чтобы заменить руководителя, погибшего в результате несчастного случая. Они должны отработать еще неделю у прежнего работодателя, но в воскресенье, прежде чем встретиться с новыми коллегами, им надо ответить на тридцать четыре документа, среди которых письма, записки, отчеты и телефонные сообщения, оставшихся в корзине для входящих бумаг их предшественника. Поскольку все участни-

* Подробнее см., например: dic.academic.ru/dic.nsf/business/1345. Прим. ред.

[146]

ки отвечали на одни и те же тридцать четыре документа, мы смогли применить статистические тесты и обнаружили следующее: те из них, кто соответствовал критериям постконвенциональных логик (на основе методики «Глобальный профиль лидера»), рассмотрели проблемы и внесли предложения о совместных действиях в ответ на большее число входящих документов, чем те, кого отнесли к стадиям Достиженца, Эксперта и другим ранним логикам действий.

Чтобы больше узнать о том, как работает Трансформирующий на своей должности, мы организовали новое исследование. Мы проинтервьюировали девять мужчин и восемь женщин, занимавших разные должности преимущественно в сфере услуг: пять человек — в финансовых учреждениях, двое — в исследовательских, двое — в больницах и четверо в консалтинговых компаниях. Остальные четверо работали на производстве. Все получили хорошую подготовку, преимущественно по программе MBA. Девять человек занимали руководящие должности, среди них были один главный операционный директор и трое руководителей структурных подразделений. Четверо занимали должности специалистов или линейного персонала (например, специалист по финансовому планированию или кредитный эксперт), четверо были консультантами. Пятнадцати из семнадцати человек было «за тридцать», средний возраст тридцать шесть лет, средний рабочий стаж десять лет. В таблице 7.2 показано расщепление выборки по критерию логики действий участников исследования. Мы разделили расшифрованные интервью на две группы — «конвенциональную» и «постконвенциональную».

Таблица 7.2. Логика действий семнадцати участников исследования

Постконвенциональные	Трансформирующий Переопределяющий	6	10
		4	
Конвенциональные	Достиженец Эксперт	5	7
		2	

Мы действительно обнаружили существенные различия в мышлении, речи и поведении на работе у конвенциональных и постконвенциональных профессионалов. Особенно поразительные различия

были выявлены в трех основных аспектах: манере руководства, отношениях с вышестоящими и способах проявления инициативы при выдвижении идей или программ.

[147]

Как мыслит и действует Трансформирующий

Практика руководства

- Трансформирующие чаще, чем Достиженцы, используют двойную петлю обучения, создавая ситуации, в которых другие сотрудники могут предлагать действия, приводящие к результату, выполнение задач контролируется совместно и все могут сами делать выбор и рисковать.
- По сравнению с Достиженцами, Трансформирующие принимают более частые и сознательные усилия: а) для понимания логики действий подчиненных, проявляя к ним интерес и задавая вопросы, а не отмахиваясь; б) для формирования интегрального понимания этих стадий, включая противоречивые; в) для использования их в качестве основы нового общего взаимопонимания.
- Трансформирующие больше, чем Достиженцы, склонны проверять пределы ограничений, в которых действуют их организации и вышестоящее руководство, и создавать новые сферы приложения сил подчиненных и своих собственных.

Взаимоотношения с вышестоящим руководством

- И Трансформирующие, и Достиженцы считают необходимым влиять на убеждения, цели и действия вышестоящих руководителей.
- Трансформирующие активнее, чем Достиженцы, используют для воздействия на руководство такой способ, как обсуждение изначально разнообразных рамок для создания новых общих. Достиженцы же более склонны отстаивать свою точку зрения как единственно верную и не подлежащую сомнению.
- Трансформирующие больше, чем Достиженцы, определяют свои ощущения именно как ощущения, а не неизбежную реальность, и откровенно обсуждают различия со своими руководителями.

- Трансформирующие чаще, чем Достиженцы, в своих действиях руководствуются принципами, а не правилами, даже если они противоречат нормам, установленным вышестоящим руководством.

Способность к самостоятельным активным действиям

- В случаях несоответствия между собственными действиями и принципами Трансформирующие скорее, чем Достиженцы, замечают противоречия и стараются их сгладить.
- Трансформирующие чаще, чем Достиженцы, рассматривают свои действия как уникальные, а не поддающиеся обобщению и управляемые правилами.
- Трансформирующие лучше, чем Достиженцы, понимают, что их результативность состоит скорее в создании основы — рамок, в которых можно выразить как свои цели, так и цели других, — чем в том, чтобы добиваться принятия собственных решений и планов.
- Достиженцы добиваются признания собственных целей, используя свое знание о мнениях других в качестве ориентира. Они рассматривают процесс воплощения в жизнь как линейное движение к цели. Трансформирующие используют свое знание мнений других для того, чтобы подвергать сомнению и пересматривать собственные цели, а также проверять, влияет ли их видение ситуации на коллег. Они рассматривают воплощение в жизнь как итеративный процесс развития, предполагающий создание нового общего взаимопонимания, ведущего к многократному пересмотру и переосмыслению проблем.

В целом эти утверждения убедительно доказывают, что для создания условий, в которых сами управленцы, их коллеги и организации могут трансформироваться, необходимо изменить угол зрения, выйти за рамки Достиженца и через стадию Переопределяющего перейти к Трансформирующей логике действий.

Насколько справедливы эти рассуждения, мы поняли во время изучения своей консалтинговой деятельности, помогающей в трансформации компаниям, колледжам и учреждениям здравоохранения. Теперь перейдем к обзору результатов, к которым приводят попытки руководителей с конвенциональной и Трансформирующей логикой действий провести перемены в организации.

Исследование попыток организационной трансформации

[149]

В течение десяти лет трое авторов и один из партнеров-консультантов участвовали в работе по развитию десяти организаций, потратив на каждую в среднем четыре года. Среди них были и коммерческие, и некоммерческие. Численность сотрудников варьировала от 10 до 1019 человек, в среднем 485. Организации представляли разные отрасли, включая финансовые услуги, автомобилестроение, консалтинг, здравоохранение, нефтяную индустрию и высшее образование.

Все десять CEO и многие члены высшего руководства прошли оценку по методике «Глобальный профиль лидера». Пять были отнесены к постконвенциональным стадиям (четверо оказались Трансформирующими, один — Алхимиком), пять — к конвенциональным (двое показали себя Достиженцами, двое — Экспертами, один оказался Дипломатом). Во всех пяти случаях, когда директора демонстрировали постконвенциональные логики, их организации менялись к лучшему: бизнес увеличивался в масштабах, росли прибыли, повышалось качество, улучшались стратегия и репутация. Несколько компаний выбились в лидеры отрасли. Кроме того, эксперты пришли к единому мнению, что эти пять CEO способствовали трансформации пятнадцати организаций (четверо директоров с постконвенциональными логиками действий поддержали по меньшей мере две перемены в период нашей работы с ними).

А в пяти организациях с руководителями на стадиях, предшествующих Трансформирующей, в среднем не произошло особых перемен. В одном случае мы отмечали возвращение на три этапа назад; в двух никаких изменений не наблюдалось, в двух произошла позитивная организационная трансформация. В трех случаях, когда не было позитивной трансформации, организации оказались в кризисе. Было очевидно, что произошло замораживание результатов деятельности*.

* Корреляция между более поздней стадией развития CEO и позитивной организационной трансформацией статистически значима при уровне выше 0,05 и отвечает за необычно высокий процент (42%) дисперсии, согласно тесту ранговой корреляции Спирмена.

Эти результаты подкреплены еще одним анализом данных. Двое из четырех консультантов отнесены к Трансформирующей логике действий, а двое других — к логике Алхимика (см. главу 12). Согласно нашей теории исследования действием, поздние стадии, начиная с Трансформирующей, все чаще практикуют этот метод и больше осознают межсистемную сложность своевременных действий, а также сиюминутные парадоксы применения «уязвимой власти». Так, мы могли бы спрогнозировать, что консультанты-Алхимики более эффективны, чем Трансформирующие, поддерживая директоров с логикой действий, более ранней, чем Трансформирующая, чтобы помочь их компаниям измениться. Этот прогноз основан на наших данных. Консультанты с логикой Алхимика играли ведущую роль в двух случаях, где директора с логикой действий ниже Трансформирующей участвовали в успешном процессе перемен (как в одном из двух случаев, где не произошло никаких изменений)*.

Чтобы лучше понять, почему разные логики руководителей оказали разное воздействие на перемены, сравним действия одного из директоров на Трансформирующей стадии с действиями Дипломата.

Один Трансформирующий открыто продемонстрировал свои слабости и недостатки перед вышестоящим руководством во время кризиса. Взяв с него пример, другие рискнули сделать то же, и руководство смогло так перераспределить обязанности, чтобы исключить потенциальные «слепые места», стимулировать людей развивать новые навыки и обеспечить регулярную обратную связь о деятельности друг друга.

Сравните этот поступок с поведением СЕО-Дипломата в компаниях из нашей выборки. Он был настолько не расположен и не способен работать конструктивно при негативной обратной связи от коллег и рынка, что в конце концов уволилась вся его группа стратегического планирования. Когда и нам, консультантам, не удалось на него повлиять, мы порекомендовали ему уйти в отставку. Когда

* Так, если мы суммируем оценки развития СЕО и ведущего консультанта в каждом из десяти случаев и сопоставим ранги полученных значений с таковыми для числа успешных трансформаций в каждой организации, то увидим, что эта корреляция значима при уровне 0,01 и становится причиной 59% дисперсии.

и это не сработало, мы посоветовали правлению заменить его. Наши рекомендации не были приняты, и тогда уволились мы. Организация продолжала терять деньги и репутацию, пока CEO наконец не заменили.

[151]

В этом примере CEO, показавший свою восприимчивость к трансформации, стимулирует добровольные перемены в других, а не просто внешний конформизм и уступчивость (или сопротивление). Дипломат же настолько привержен идее мира и озабочен сохранением лица на каждом собрании, что не может разглядеть и обозначить свою уязвимость, а тем более попросить своих коллег помочь ему исправить это.

Если мы пристальнее рассмотрим три примера, в которых организации не изменились в лучшую сторону, то обнаружим, что в каждом случае CEO с логикой действий ниже Трансформирующей все больше дистанцировались от консультанта и высшего руководства, которые достигли Трансформирующей или более поздних стадий. В одном случае CEO колебался между высокой оценкой своего внутреннего консультанта / старшего менеджера и процесса перемен и попытками полностью отстранить ее от работы с высшим руководством, замораживая при этом процесс изменений. В результате в этот период организация не менялась (упомянутая сотрудница выиграла иск против CEO, он ушел на пенсию, а старший менеджер занял руководящий пост в другой организации). Интересно подробнее изучить два аномальных случая, где CEO на стадии конвенциональной логики все-таки поддержал позитивную трансформацию. В обоих случаях он относился к внешнему консультанту и одному или более членам команды с Трансформирующей логикой как к близким доверенным лицам и давал им свободу действий для влияния на содержание и сроки различных вмешательств.

В одном из этих двух позитивных случаев впоследствии произошло трагическое событие (после того как первоначальное исследование было закончено и отчет о нем составлен, как в предыдущем случае). CEO, поначалу отнесенный к категории Экспертов и овладевший многими навыками совместной работы, такими как правильная формулировка утверждений, иллюстрирование и исследование, создал множество лидерских ролей для каждой, а затем стал CEO более

крупной организации в результате слияния. Во время нашей работы с ним он, может, и двигался к стадии Достиженца, но, как показали дальнейшие события, он не дотягивал до свойственного Трансформирующему чувства своевременности и необходимости переосмысления. В новой компании было мало доверия и никакой истории развития высшего руководства как единой команды. Но вместо того чтобы искать своевременные и творческие действия, адекватные в новых условиях, этот руководитель попытался воспроизвести методы, которые были эффективными в предыдущей организации с высоким уровнем доверия. Произошел откат назад, компания потеряла сотни миллионов долларов, CEO оказался в изоляции и был уволен.

Коротко о главном

Что можно посоветовать организациям, которые только вступают на путь трансформации или уже находятся в середине этого процесса, исходя из результатов трех исследований Трансформирующей логики: лабораторного эксперимента с помощью баскет-метода, исследования путем опроса и долгосрочных полевых экспериментов методом исследования действием с участием десяти организаций?

Прежде всего, они показывают, что, хотя Трансформирующий обычно становится движущей силой конструктивных перемен, независимо от занимаемой им позиции, любая компания, серьезно заинтересованная в организационной трансформации, должна обратить особое внимание на логику действий CEO. Результаты нашего полевого эксперимента позволяют предполагать, что по крайней мере поначалу необходима его поддержка. Это позволит создать организационную культуру, в которой изменения могут начаться в любом подразделении. И полагаться в этом стоит только на руководителя с Трансформирующей логикой.

Этот вывод подтверждается в книге Джима Коллинза «От хорошего к великому» [5]. Он выделил одиннадцать компаний, которые превратились из хороших в выдающиеся с точки зрения рыночной

доли и финансовых показателей деятельности и долгое время поддерживали достигнутый уровень. Он выяснил, что решающим фактором всех этих устойчивых организационных трансформаций стало качество участия их CEO, которое он определил как парадоксальное сочетание «смирения и жесткой решимости» (интеграция исследования и действия, характерная для Трансформирующей стадии?). Хотя ему не удалось объяснить эти качества CEO теоретически, мы полагаем, что в плане развития они схожи с характеристиками Трансформирующей стадии, и рекомендуем всем, кого это заинтересовало, обратиться к этой книге.

[153]

Практика переопределения

Выбирая одну форму исследования действием (а часто и несколько) и решив ее отрабатывать, Трансформирующий стремится изучить как можно больше аспектов жизни. В песнях, танцах и спорте, медитации, молитве или ведении дневника, плотницком деле, шитье и кулинарии, поэзии, игре на музыкальных инструментах и театре он ищет и находит практики, нацеленные на повышение уровня осознания и сонастройки себя и текущего момента.

В моменты профессиональной или семейной напряженности при расхождениях в намерениях — наших, других людей и организаций — Трансформирующий задается вопросом, как переосмыслить и переформулировать дилемму и предположения, которые препятствуют разрешению разногласий. В этом могут помочь следующие упражнения.

- Используйте теорию развития, которая поможет правильно оценивать возникающие сложные ситуации и ваши стратегии и понять, насколько это согласуется с вашим интуитивным ощущением своевременности или углубляет его. Далее вы познакомитесь с динамикой функционирования команд и организаций. Продолжайте оттачивать оперативность в отслеживании динамики развития внутри и вокруг вас.
- Сознательно и целенаправленно исследуйте обрамление — свое, других людей и учреждений — в любой проблемной ситуации. Отмечайте знакомые допущения, которыми вы оперируете,

[154]

- подвергайте их сомнениям, выворачивая наизнанку, и следуйте новой логике, которая из этого вытекает.
- Там, где очевидны парадоксы и полярность мнений, не жалейте времени, чтобы обдумать и рассмотреть их со всех сторон наедине с собой или с коллегами. Изучите суть каждого их предположения, постарайтесь заменить их другими и посмотрите, куда заведет вас воображение.
 - Если вы сделали несколько безуспешных попыток разрешить ситуацию, спросите себя, что бы вам меньше всего хотелось сделать сейчас, и серьезно рассмотрите этот вариант. (То, что мы бы сделали в последнюю очередь, не соответствует нашей логике действий в данной ситуации, но именно она может оказаться причиной повторяющихся неудач в решении проблемы.)

Перед лицом непрерывных изменений в бурной глобальной экономике начала XXI века встает большая проблема: как увязать результативность, исследование и трансформацию в краткосрочной и долгосрочной перспективе как на индивидуальном, так и на корпоративном уровне. Проблема трансформирования доминирующей в мире логики действий в направлении метода совместного исследования, характерного для Трансформирующего, не менее грандиозна, чем борьба Достигенца за односторонний политический, экономический и технологический контроль над природой и обществом, которая поглощала все наше внимание в последние пятьсот лет. По мере того как все больше людей считают более достойными не односторонние эксплуататорские, а взаимные, трансформационные отношения в организациях, странах, между мужчинами и женщинами и между обществом и природой, нас все больше будет вдохновлять идея посвятить свою жизнь этим целям и средствам.

До сих пор мы обсуждали вопрос о том, как исследование действием ведет нас в этом направлении на индивидуальном уровне. В следующей главе и далее мы рассмотрим, как с помощью тех же логик могут меняться команды и целые организации. Иногда они медленно

эволюционируют, иногда в них случаются периоды интенсивного исследования действием для перехода от одной стадии к другой. Мы показываем, как они постепенно развиваются в самообучающиеся организации, которые непрерывно сплетают воедино продуктивность и исследование. Как показывают данные наших исследований, о которых говорилось в этой главе, Трансформирующий считает своим долгом быть катализатором непрерывной организационной трансформации. Таким образом, переходя к следующей части, мы не выходим за рамки логики Трансформирующего, но глубже проникаем в его повседневные заботы.

ЧАСТЬ III

Перемены в организации

Трансформируем собрания, команды и организации

В главах 4–7 мы говорили о применении исследования действием к трансформации логики, которой мы руководствуемся в повседневной деятельности. Конечно, работа в организации подразумевает взаимодействие с коллегами, поэтому значительная часть вопросов, которые мы обсуждали, касались того, как определить логику действий коллег и нас самих и как выстроить отношения с руководителями и подчиненными.

В этой части мы узнаем, как осуществить трансформационное развитие команды и организации. Смещение фокуса не слишком заметно, но очень важно: мы не переносим внимание с отдельного индивида на группу и делаем это не только потому, что нам кажется целесообразным обсудить эти темы. Мы смещаем фокус на уровень группы и организации, так как именно это захочет и должен сделать любой, кто далеко продвинулся в практике исследования действием. По сути, как мы уже видели в общих чертах в конце главы 7, СЕО-Трансформирующие очень эффективны в проведении организационных перемен отчасти потому, что менее привязаны к собственным рамкам и, следовательно, лучше понимают, как люди, организации и общества со временем проходят через разные ограничения и стадии логики.

Иначе говоря, создавая самообучающиеся команды, организации и общество, мы по-прежнему обращаем внимание на то, как каждый

из нас может применять исследование действием. Но теперь область работы расширяется, выходит за рамки лидерства в изменении собственной практики и включает лидерство в трансформации практики группы или организации. Вы начинаете понимать, как люди и организации либо переходят к большей целостности, взаимности и устойчивости, либо нет. По мере того как вы все лучше осознаете несоответствия между своими (или их) принципами и своей (или их) практикой, вы все больше вовлекаетесь в сиюминутное исследование действием, снова входя в четыре области опыта: на личном, командном или организационном уровнях. Выявляя разные мнения и наблюдая на практике разные логики в конкретных ситуациях, вы перестаете цепляться за свою первоначальную точку зрения.

Люди, постепенно переходящие к более продвинутым логикам, все более умело применяют исследование действием здесь и сейчас. И можно помочь группам и организациям стать самообучающимися. Они, как и Трансформирующий, целенаправленно и открыто пытаются получить обратную связь на основе одиночной, двойной и тройной петель и внедрить изменения. Но переход человека к постконвенциональным стадиям происходит непросто, и изменение организации — сложный процесс. Необходимо множество трансформаций, прежде чем логика всей организации будет способна поддержать личностную трансформацию ее сотрудников, а также непрерывные изменения команд, новых подразделений, стратегических партнерских компаний и т. д.

Кроме того, в некотором смысле организационная трансформация — более тонкий процесс, чем личностная. Если исключить чрезвычайные ситуации, например несчастный случай или болезнь, люди обычно придерживаются той логики, которой им удалось достичь. А правление может уволить CEO и все высшее руководство или продать компанию конкуренту. Тогда доминирующая логика может регрессировать буквально в одночасье. (Стратегические слияния также могут быть задуманы для того, чтобы помочь основной организации достичь прогресса, как в случае со слиянием компаний Hewlett-Packard и Compaq, осуществленном Карли Фиориной, но регрессивная трансформация не может произойти за одну ночь!)

Для самообучающихся организаций характерно следующее: они открыты к сомнениям и вопросам, все предположения подвергаются

проверке, за явные ошибки редко наказывают, но извлекают из них уроки, новые знания становятся общим достоянием и добываются совместно. Короче, исследование, а точнее развивающее исследование действием, становится основой работы организации. Иногда все начинается с маленькой группы энтузиастов в крупной организации, изначально настроенной к нескончаемому процессу обучения не очень дружелюбно. Мы наблюдали ряд случаев, когда эти «самообучающиеся ячейки» (иногда состоящие всего из трех человек, которые встречаются за обедом раз в две недели) образовывались очень своевременно и влияли на крупную организацию.

Какие институты поддерживают совместное исследование в очень крупных организациях? Это загадка, с которой сталкиваются во всем мире. Конституция США с предусмотренным в ней «балансом властей» — рефлексивной ветви с твердыми устоями (судебная власть), выдвигающей предложения, отличающейся разнообразием мнений (конгресс), и исполнительной, ориентированной на действие (исполнительная власть) — представляет собой редкий пример крупномасштабного и долговременного организованного совместного исследования.

Одна из крупнейших организаций в мире выросла из скромного начинания маленькой группы исследователей-энтузиастов. Мы имеем в виду ассоциацию «Анонимные алкоголики» и другие группы, работающие по программе «12 шагов», которые с тех пор основало это общество. Все началось с беседы двух друзей, которые хотели изменить свое поведение.

«Анонимные алкоголики» — самообучающаяся организация в том смысле, что она помогает людям изменить свою жизнь, если они оказались за бортом. Это наглядный пример, показывающий, насколько сам человек должен стремиться к трансформации, чтобы произошли развивающие изменения. Правда, мы не можем прямо экстраполировать опыт «Анонимных алкоголиков» на компании и сообщества, в которых большинство из нас действуют на работе и на досуге. Мы редко оказываемся там, где все имеют одинаково сильную мотивацию для перемен в определенном направлении и больше ничем не занимаются, кроме личностных изменений.

Мы признаем, что «Анонимные алкоголики» сосредоточены не на создании самообучающейся организации, а скорее на индиви-

[162]

дуальном обучении и трансформации. Но именно эта миссия заставила первых руководителей бдительно охранять общество от бюрократизации в период его роста. Пример «Анонимных алкоголиков» очень полезен как ориентир для создания структуры, которая стимулирует индивидуальную и организационную трансформацию, ведущую к личностному развитию и созданию самообучающейся компании. Они организованы по модели социальной сети, которую можно сравнить с Переопределяющей стадией на личностном уровне (табл. 8.1). Подобно огромному интернациональному конгломерату, который позволяет подписчикам сохранять корпоративную идентичность и индивидуальные стратегии, ассоциация «Анонимных алкоголиков» предоставляет широкую самостоятельность тысячам отдельных ячеек (мест собраний членов).

Таблица 8.1. Аналогии между логиками личностного и организационного развития

Личностное развитие	Организационное развитие
1. Импульсивная Сиюминутные желания управляют поведением	1. Концепция Мечты о создании новой организации
(Множественные, разнообразные импульсивные желания постепенно превращаются в характерный подход [например, множество фантазий сливаются в мечту о новой организации])	
2. Оппортунист Потребности управляют импульсивными желаниями	2. Инвестиции Духовные и финансовые инвестиции, вложения в сеть социальных связей (сетевое сообщество, социальная сеть)
(Главная задача: получить власть — например, умение ездить на велосипеде, капитал, — чтобы оказывать желаемое влияние на внешний мир)	
3. Дипломат Нормы и правила управляют потребностями	3. Объединение Реально предоставляемые продукты
(Представление о своем «я», сформированное под влиянием мнения других, или зеркальное «я»: понимание культуры/ожиданий других и формирование поведения, позволяющего добиться успеха в соответствии с их критериями, например ходовой продукт)	
4. Эксперт Логика профессии управляет нормами и правилами	4. Эксперименты Проверяются альтернативные стратегии и структуры

Личностное развитие	Организационное развитие
(Такое интеллектуальное владение системами вне своего «я», что действия приравнены к экспериментам, которые порождают новые способы ведения бизнеса)	
5. Достиженец Результативность системы управляет логикой профессии	5. Систематическая продуктивность Институционализируется единая структура/стратегия
(Прагматическая триангуляция между планом/теорией, операцией/реализацией и результатом/оценкой: на основе одиночной петли обратной связи не систематически, но регулярно)	
6. Переопределяющий Рефлексивное сознание управляет результативностью	6. Социальная сеть Портфель различных организационных структур
(Эмпирическое осознание того, что допущения могут дополнять друг друга как в части исследования, так и в части продуктивности)	
7. Трансформирующий Принцип самосовершенствования управляет рефлексивным сознанием	7. Совместное исследование Самосовершенствующаяся структура соответствует мечте/миссии
(Сознательный выбор миссии/философии, чувство времени/места, выслушивание и обсуждение разных мнений и переопределение рамок: иногда используется двойная петля обратной связи)	
8. Алхимик Процесс (взаимосвязь принципа/действия) управляет принципами	8. Фундаментальное сообщество исследования Структура терпит неудачу, духовное начало поддерживает более широкое сообщество
(Жизнь/наука тождественны практике, включающей, помимо прочего, такие понятия, как мысль/материя, любовь/смерть/трансформация. Она культивирует взаимодействие, сонастройку и непрерывную обратную связь на основе тройной петли)	

В целом главное условие эффективного исследования действием, как мы уже отмечали ранее, — развитие личного внимания и межличностного общения, совмещение четырех областей опыта. А становление самообучающейся организации подразумевает сплетающиеся в единое целое действие и исследование в четырех областях опыта, включая создание концепции (предвидение), разработку стратегии, практическую реализацию и оценку результата. Некоторые читатели, возможно, помнят девиз авиакомпаний SAS — «Моменты истины». Это означало, что состояние подлинного

присутствия и открытость к исследованиям со стороны персонала определяли успех и эффективность в каждом случае живого общения с клиентами или коллегами. Эта идея могла обеспечить сотрудникам тройную петлю обратной связи, трансформируя их внимание каждый раз, когда они вспоминали о ней в работе с клиентами.

Компания 3М много лет проводила стратегию повышения финансирования любого подразделения, если оно увеличивало долю прибыли на вложенный капитал за счет последних инноваций. Такой подход сделал компанию центром, где исследование и действие объединялись в создании продуктивных инноваций. В главе 9 мы рассматриваем пример маленькой компании по производству программного обеспечения, который показывает, как общие собрания могут одновременно стимулировать откровенное исследование и диалог, а также решительность. Наконец, процессы оценки, в частности методом 360 градусов по результатам работы (от коллег, руководителей, клиентов и других) или по тройному критерию, учитывающему финансовые показатели, социальные и экологические результаты деятельности, документально подтверждают итоги работы сотрудников и всей организации. Сложные и разнообразные способы оценки поддерживают исследования и изменения на основе одиночной, двойной и тройной петель обратной связи и тем самым устойчивое улучшение результатов.

Вопрос в том, как именно организация эволюционирует до того уровня, на котором возможно совмещать действие и исследование во всех четырех областях — создания концепции, выработки стратегии, реализации и оценки результатов.

Аналогии между личностным и организационным развитием

Отвечая на этот вопрос, мы предлагаем рассматривать организационное развитие как последовательность изменений логик, по аналогии с личностным. Здесь также стадия может характеризовать группу, проект или целую организацию на протяжении многих лет.

Конкретные проектные группы или подразделения организации могут представлять лидирующие или отстающие тенденции развития. А ваш отдел, команда или целевая группа способны перейти с одной стадии на другую во время единственного совещания или после ряда встреч.

[165]

Таблица 8.1 показывает прямое соответствие теорий развития на индивидуальном уровне и в масштабах организации. (Мы показываем и логику действий раннего детства — Импульсивную, которую не упоминали в предыдущих главах, поскольку в нашей большой выборке не нашлось управленцев, застрявших на ней.) В таблице 8.2 подробнее описаны уникальные характеристики первых семи логик действий организационного развития (восьмую мы обсудим в главах 12 и 13).

Ниже мы даем несколько пояснений по каждой стадии, чтобы особо выделить аналогии между личными и организационными логиками действий. Затем приводим ряд иллюстраций, показывающих, как те или иные группы и организации переходят от одной логики к другой. Начнем с краткого пояснения аналогий между Импульсивной стадией и этапом организационного развития, который называется «Концепция». Маленькие дети демонстрируют богатое воображение и высказывают множество сиюминутных желаний (например, стать художником, или медсестрой, или профессиональным спортсменом), которым они далеко не всегда следуют в дальнейшей жизни. А взрослые часто фантазируют в кругу друзей об организациях, которые они бы хотели создать (например, продавать складные детские коляски, которые облегчат поездку в город), но не претворяют свои желания в жизнь. Может быть, один из десятков тысяч случайных, оживленных или расчетливых разговоров в итоге приводит к созданию крупной организации, как в случае с ассоциацией «Анонимные алкоголики».

Аналогии между следующими тремя личностными и организационными логиками действий менее очевидны. Рассматривая Оппортуниста, Дипломата и Эксперта в главах 4 и 5, мы описывали не детей в процессе нормального развития, а взрослых сотрудников, которые до сих пор мотивированы относительно ранними логиками. Мы легко можем увидеть негибкость и ограниченность в их результативности. А когда мы обсуждаем организации на этих

[166] трех ранних стадиях (в этой главе, в главе 9, см. также табл. 8.2), мы описываем их в процессе естественного развития (то есть в их «детстве»).

Таблица 8.2. Характеристики логик организационного развития

1. Концепция	Мечты, видение, неформальные разговоры о создании чего-то нового, чтобы удовлетворить потребность, на которую пока не обращают достаточного внимания; взаимодействие между разными основателями; работающие модели, прототипы, родственные проекты или бизнес-планы. Важнейшие моменты: своевременность и грандиозное предвидение
2. Инвестиции	Сторонники преданы идее создания организации; первоначальное выстраивание отношений между заинтересованными сторонами; одноранговые сети и головные учреждения принимают на себя обязательства по духовной, структурной и финансовой поддержке. Важнейшие моменты: истинность и надежность обязательств; финансовые вложения подчинены структурным и духовным
3. Объединение	Производятся продукты; определяются узнаваемые физическая обстановка, задачи и роли: выбираются цели и технический персонал. Важнейшие моменты: стойкость и упорство перед лицом опасности; сохранение или восстановление соответствия между первоначальной мечтой и реальным устройством организации
4. Эксперименты	Реализуются альтернативные административные, производственные, отборочные, поощрительные, финансовые, маркетинговые и политические стратегии, которые проверяются на практике и незамедлительно корректируются и улучшаются. Важнейшие моменты: проводятся реальные эксперименты, дисциплинированно применяется метод догадок, вместо того чтобы попробовать одну-две заранее подготовленные альтернативы; поиск жизнеспособного долговременного сочетания стратегии и структуры для следующей стадии
5. Систематическая продуктивность	Внимание обоснованно фокусируется только на систематических процедурах выполнения заранее определенной задачи; стандарты, структуры, роли принимаются как должное; конкурентоспособность или политическая жизнеспособность продукта, определяемые в количественных показателях, становятся основным критерием успеха. Важнейшие моменты: организация должна помнить о соответствии в цепочке от целей до конечных результатов, когда в фокусе оказываются дедуктивные пирамидальные системы

6. Социальная сеть	Стратегические или целевые союзы между партнерскими организациями, важность сохранения разных традиций, профессиональной ориентации и относительной финансовой автономии. Важнейшие моменты: будет ли организация регрессировать или прогрессировать в экономически неблагоприятных условиях?
7. Совместное исследование	Откровенные совместные размышления о корпоративной миссии; открытые межличностные отношения с выявлением, поддержкой и конфронтацией явных ценностных различий; систематическая личная и корпоративная оценка достижения результатов на основе разных показателей; творческое разрешение парадоксов — исследование/результативность, свобода/контроль, качество/количество; интерактивная разработка уникальных самосовершенствующихся структур, подходящих для организации именно сейчас. Важнейший момент: будет ли организация поддерживать совместное исследование в процессе роста путем найма персонала, слияния или стратегических союзов или вернется к конвенциональной стадии систематической продуктивности?

[167]

Именно поэтому позитивные характеристики каждой логики более очевидны, чем недостатки (Инвестиции, Объединение, Эксперименты).

А теперь проследим аналогии между людьми и организациями на каждой из этих трех стадий. И 8–12-летние дети с логикой Оппортуниста, и организации на стадии Инвестиций ищут ресурсы в окружающем мире и возможности манипулировать средой. В лучшем случае у ребенка есть велосипед, на котором он научится кататься, и родители, которые вкладывают в него силы, служа вдохновляющим примером и организуя общение (например, помогая ребенку и привлекая хороших учителей). Мудрые основатели организации и венчурные капиталисты заботятся о создании вдохновляющего резонанса, значительности миссии и серьезных наставниках, а также организации социальных, профессиональных и бизнес-союзов, которые могут поддержать компанию на этой стадии. Но если основатели сами задержались на уровне Оппортунистов, они будут действовать так, будто осязаемые финансовые ресурсы — единственно необходимые и значимые инвестиции. Такая организация может казаться очень успешной с точки зрения

финансовых вложений в краткосрочном плане, но отсутствие социальных ресурсов и вдохновляющих стимулов приведет к снижению лояльности заинтересованных лиц и остановке развития в долгосрочном плане.

При наличии некоторых ресурсов и природных способностей человек, который в подростковом возрасте освоил логику Дипломата, и организация, выросшая в Объединение, учатся действовать успешно в соответствии с их окружением. В случае подростков мы называем его «группами равных», а в случае коммерческих компаний — «рынками». В обоих случаях выявляется много трудных моментов: и у подростка, и у молодой компании может не хватить упорства для достижения успеха. Или они могут потерять доброе имя (самоуважение, основанное на верности конструктивной миссии) в стремлении адаптироваться под требования окружения. Неспособность соответствовать требованиям более широкого окружения может привести к пожизненной принадлежности к изживенческим и, возможно, преступным низшим слоям общества. Например, непропорционально большой процент заключенных оцениваются как Оппортунисты. Что касается организации, то ее неуспех подразумевает экономический крах либо во многом зависящее от обстоятельств выживание в маленькой локальной нише. Успешное соответствие требованиям окружения за счет потери самоуважения тоже имеет темную сторону: переход на следующие стадии становится более проблематичным.

Молодые люди, которые смогли вырваться из тисков (Дипломат) ближайшего окружения (что иногда случается, когда молодежь уезжает из родительского дома в колледж и обрывает связи с одноклассниками), начинают искать что-то стабильное, к чему можно бы «прислониться», заняв подчиненное положение, вместо того чтобы пытаться соответствовать противоречивым требованиям близких. Они ищут более целенаправленный, основанный на практическом опыте способ организации своей жизни и более объективный критерий оценки относительной успешности этих попыток. Подросток может сказать: «Легкая атлетика мне нравится больше футбола, потому что тут тебя оценивают по тому, какое время ты показал на соревнованиях, а в футболе все зависит от отношения тренера — нравишься ты

ему или нет». Такое высказывание говорит о приближении к логике Эксперта, рассматривающей преуспевание с точки зрения объективно измеряемых стандартов, и об отказе от логики преуспевания, характерной для Дипломата и зависящей от одобрительной оценки другого человека.

Движение от логики Дипломата к логике Эксперта сопоставимо с переходом организации от стадии Объединения к Экспериментам. Эксперименты, направленные на достижение совершенства в любом навыке, сопровождаются рядом частично упорядоченных поисков методом догадок. Организация, решающаяся на эксперименты, в лучшем случае проводит их во всех сферах своего бизнеса — от бухгалтерского учета (как правило, переходя от наличных расчетов к методу начисления и от бумажных отчетов к использованию компьютерных систем) до самого факта участия в активном маркетинге взамен обслуживания клиентов, которые приходят сами.

Организации, как и люди, часто резко останавливаются на пути превращения в самообучающиеся организации, достигнув определенной стадии, которая может стать благоприятной для трансформации. Вместо дальнейшего преобразования они оберегают свою текущую культуру и структуру, становятся косными, теряют идентичность в результате слияния или вообще уходят из бизнеса. Парадоксально, но таким крупнейшим и успешным компаниям, как Digital Equipment Corporation (DEC), это угрожает не реже, чем менее успешным, поскольку они более склонны сохранять статус-кво, который обеспечил им высокую репутацию. Но каждая трансформация культуры требует обучения навыкам, противоположным предшествующей логике действий. (Например, нечетные логики действий организации в табл. 8.1 и 8.2 требуют относительной централизации, а четные — относительной децентрализации.) Так, DEC — пример компании, которая под руководством властного, ориентированного на научные достижения основателя и генерального директора Кена Олсена с логикой Достиженца осталась на децентрализованной стадии Экспериментов, даже после того, как стала второй по величине компьютерной компанией в мире, и пала жертвой верности своим принципам [96].

Собрания и их проведение как процесс развития

Мы можем рассматривать каждый новый проект или продукт, команду, целевую группу, пункт повестки дня, собрание или ряд собраний как процесс развития. Микроспирали, которые создаются во время таких мероприятий, встроены в более широкие рамки процессов развития на уровне проекта, подразделения и организации. Чтобы получить более наглядную картину, как одно собрание может привести к скачку через несколько стадий организационной логики, послушаем историю одного из руководителей высшего звена компании, входящей в сотню лучших по версии журнала Fortune. Это первый вице-президент компании, который, сам того не подозревая, проводит собрания административной команды на уровне, по сути, аналогичном ранним стадиям организационного развития, о которых мы говорили выше.

Этот руководитель имеет математическое образование, область его интересов — пифагорейская теория октав как организационная структура цвета (семь цветов радуги), звука (музыкальная октава) и человеческой деятельности, в частности собраний для обсуждения конкретных вопросов (его способ применения). Он так говорит о деловых совещаниях (в скобках даны названия соответствующих логик).

Первая нота «до» — общее представление руководителя о характере собрания. Оно должно быть четко организованным и одновременно вдохновляющим, слегка удивить собравшихся: заставить проснуться, взбодриться, пересмотреть задачи, которые они уже приготовились выполнять. [Концепция — создание способного удивить творческого свежего видения.]

«Ре» — первая реакция, первые дружные комментарии членов группы. Руководитель должен дать возможность высказаться, если хочет создать на собрании творческую атмосферу, способствующую целеустремленности. То, как ему удастся скоординировать реакцию, определит дальнейшее направление и содержание мероприятия. [Инвестиции — умение помочь другим поучаствовать в обсуждении и почувствовать себя собственниками.]

Нота «ми» — первое конкретное решение. Если оно принято в самом начале и понятно всем, атмосфера становится свободнее и обсуждение остальных вопросов идет как по маслу. [Объединение — достигнут некий результат, замысел обретает реальные черты.]

Многие собрания заканчиваются принятием одного или более решений. Но если вы хотите сделать что-то качественно другое, например согласовать несколько разных решений, то нажимаете следующую ноту, «фа». Это коллективная нота: лидер должен выстроить собрание так, чтобы привлечь «хор», дать всем высказаться, например разбить их на подгруппы по разным пунктам повестки. [Эксперименты — изучение разнообразных вариантов применения выработанного совместного видения.]

Рассуждая об остальной части октавы собрания, он делает следующий вывод:

Собрание можно также рассматривать как среднюю часть октавы («фа», «соль», «ля») между двумя интервалами. Тогда подготовку к нему можно считать первой частью октавы, а шаги после его окончания — финальной.

Этот раздел иллюстрирует идею совмещения и встраивания друг в друга процессов развития, которую мы упоминали ранее. Предлагаем сравнить характеристики, приведенные в таблице 8.2, и представленное вице-президентом описание грамотного собрания в виде музыкальных нот и провести параллели между ними. Но с нашей точки зрения, здесь меньше идеально точных аналогий и больше общего понимания того, как можно рассматривать собрание в плане развития.

Представьте себе, насколько интереснее и продуктивнее могли бы быть совещания, если бы больше руководителей подходили к их организации так же творчески.

Краткие рассказы об известных организациях, а также довольно подробное описание порядка собрания в этой главе показывают

[172]

аналогии между личностным и организационным развитием. В главе 9 мы рассмотрим примеры маленьких компаний, переходящих от одной логики действий к другой. Они дадут нам более реалистичное представление о ранних организационных логиках и механизме перехода. Постепенно мы научимся интерпретировать собрания, деятельность команд и организаций с точки зрения развития и понимать, какие действия и в какое время могут стать катализатором перемен в организации.

Помощь в организационной трансформации

Многочисленные процессы развития на разных уровнях (личностном, командном, организационном, национальном и т. д.) влияют друг на друга, либо прерывая и сдерживая, либо стимулируя развитие. Можем ли мы увидеть эти переплетающиеся процессы в действии и вмешаться в них, чтобы помочь организации перейти от одной логики действий к другой?

В этой главе мы сначала изучим маленькую компанию, разрабатывающую программное обеспечение (ПО), которая застряла между стадиями Инвестиций и Объединения. Затем мы опишем новое слияние трех маленьких компаний в сфере услуг по уходу с проживанием, которые находятся на стадии Объединения и стремятся перейти к стадии Экспериментов. В заключение мы рассмотрим энергетическую компанию, столкнувшуюся с проблемой перехода от Экспериментов к Систематической продуктивности. Каждый пример иллюстрирует роль консультанта, вмешательство которого может создать в рамках компании временную самообучающуюся организацию с логикой Совместного исследования. Для нее характерны развитая обратная связь и творческое, совместное принятие решений. Она станет своего рода проводником организационных трансформаций.

Помогаем маленькой компании по разработке ПО стать прибыльной

Маленькая компания по разработке ПО израсходовала средства первого этапа венчурного финансирования, причем чистого дохода от продажи продуктов в обозримом будущем не предвидится. Партнеры пытаются найти венчурный капитал для второго этапа. Все сотрудники компании понимают, что должны совершить прорыв в маркетинге и продажах. Но даже эта относительно объективная негативная обратная связь, жесткая сама по себе, не толкает ее к созданию новой модели оперативной деятельности.

Для помощи компании приглашают организационного консультанта, использующего метод развивающего исследования действием, который будет работать два дня в неделю: в четверг и пятницу. Он считает необходимым провести опросы-интервью и принять участие в собрании сотрудников. Это поможет выявить несоответствия между корпоративной мечтой, стратегиями руководства и повседневной деятельностью, из-за которых компания терпит убытки. Но важнее то, что его исследование и вмешательство должны указать позитивный путь для трансформации или реорганизации высшего звена так, чтобы оно более гармонично сочетало концепцию, стратегию и практическую деятельность компании.

В первый день консультант проводит интервью с топ-менеджерами компании, насчитывающей всего тридцать пять человек (президентом и тремя вице-президентами — по производству, маркетингу и продажам). Президент старше вице-президентов, сама компания — в совместной собственности президента и вице-президента по производству. Именно они разработали первоначальный продукт. В первые три года работы компания произвела много высококачественных продуктов, но они не очень хорошо продаются. Консультант выявляет массу проблем, которые долго не решались. Нечетко определены цель и рынки сбыта. Ценообразование — предмет ожесточенных споров. Нравственный

климат неустойчив: сотрудникам непонятно, что служит основой для вознаграждения — компетентность или личные связи (дочь одного из партнеров занимает пост вице-президента по продажам, лучший товарищ другого партнера — служащий). В решениях не просматривается внутреннего осознания миссии. Они принимаются только в чрезвычайных ситуациях.

Узким местом в процессе принятия решений оказываются отношения между двумя партнерами. Они уважают друг друга и стараются делить ответственность, как равные. Но они постоянно становятся жертвами разницы в возрасте, формальной роли и стиле управления. Президент играет роль оптимистически настроенного, понимающего, отстраненного отца. Вице-президент — пессимистичного, резкого, строптивого сына.

После личных бесед с руководителями, продолжавшихся шесть часов в первый день, у консультанта намечена встреча с обоими партнерами, чтобы утвердить повестку дня для завтрашнего собрания с участием высшего руководства. Но, исходя из всего услышанного, он опасается, что и встреча для определения повестки дня, и завтрашнее заседание (в форме ретрита*) могут оказаться жертвами исполненных благих намерений споров и нерешительности партнеров. Перед заседанием консультант десять минут бродит вокруг здания компании. Во время прогулки он погружается в исследование действием от первого лица, целенаправленно сосредоточиваясь сначала на своем дыхании, затем на яркой картине внешнего мира, потом на своих чувствах. И только наладив непрерывную циркуляцию внимания, он фокусируется на том, что узнал о компании.

Он приходит к выводу, что партнеры должны изменить свою манеру поведения, прежде чем говорить о каких-либо

* Ретрит — удаление от внешнего мира (индивидуальное или коллективное), чтобы посвятить все время работе над собой и духовной практике (нередко включает медитации). В политике — встреча в узком составе в рамках крупных международных мероприятий. *Прим. ред.*

продуктивных решениях. Он должен выступить с какой-то инициативой, чтобы ускорить этот процесс. Основываясь на субъективных впечатлениях, он быстро применяет теорию развития ко всей компании в целом, отдельным партнерам и своей двухдневной работе, чтобы придумать идеи для встречи с партнерами, которая вот-вот начнется.

Применив теорию развития к компании в целом (см. табл. 8.1 и 8.2), консультант представляет ее в виде орла с крыльями, распростертыми над изменчивыми, децентрализованными стадиями Инвестиций и Экспериментов: с одной стороны, она все еще проживает венчурный капитал, а с другой — экспериментирует с полной линейкой продуктов. При этом она не может проявить мужество и решиться на изменения, чтобы соответствовать требованиям стадии Объединения, подразумевающим ограничения, централизацию и дифференциацию, — в общем, обеспечивающим получение чистой прибыли.

Применяя теорию развития к каждому из партнеров в индивидуальном порядке, консультант задается вопросом, является ли младший партнер Оппортунистом, учитывая его внешнюю самоцентрированность и раздражительность, или Экспертом, принимая во внимание его техническую изобретательность в разработке новых программных продуктов и докторскую степень. Понимая, что информации явно недостаточно, консультант решает допустить погрешность в оптимистическую сторону. (Погрешность в пессимистическую сторону может обидеть клиента и навредить отношениям, а оптимистическую он, скорее всего, даже не заметит, что позволит консультанту скорректировать свои суждения с минимальными потерями.) Так, по оценкам консультанта, вице-президент находится на переходной стадии от Эксперта к Достиженцу: с одной стороны, он стремится к реальному осуществлению административных обязанностей, которые, как правило, с удовольствием исполняет Достиженец; с другой — сопротивляется этому. Что касается президента, консультант старается выяснить, является

ли он Дипломатом, учитывая его приветливый, неконфликтный стиль, или Переопределяющим, учитывая его признание индивидуальных различий и отсутствие потребности вынашивать планы о власти. По оценкам консультанта, президент на переходном этапе от Достиженца к Трансформирующей стадии и готов отказаться от повседневных административных обязанностей ради роли старейшины: стать наставником для младшего партнера и отвечать за научно-исследовательскую функцию компании (он мечтательно говорил о том, что предпочел бы должность вице-президента по научно-исследовательским работам).

Применяя теорию развития к своему двухдневному визиту, консультант интерпретирует первые беседы как стадию Концепции. В этом контексте совещание с двумя партнерами по повестке дня можно рассматривать как Инвестиции. Тогда встает вопрос: как на этом этапе изменить свой стиль работы — от пассивного и рецептивного интервью перейти к более активному процессу интервенции, который моделирует новые инвестиции в решительные действия, если партнеры рассчитывают достичь быстрых и существенных изменений, необходимых всей организации. Весь ход рассуждений убеждает консультанта, что он должен попытаться пересмотреть ожидания и модель поведения партнеров в начале встречи по повестке дня. В частности, он хочет предложить, чтобы на завтрашнем ретрите присутствовали только оба партнера и консультант и любые решения были зафиксированы в письменной форме с точными сроками исполнения. Такая встреча в узком кругу скорее приведет к принятию решения, особенно по реорганизации высшего звена управления, которую консультант считает крайне важной. По его мнению, вице-президента по продажам необходимо сместить с должности, причины мы объясним ниже. И он убежден, что партнеры должны пересмотреть свои взаимоотношения.

Консультант считает, что компании необходим один решительный руководитель для перехода на стадию Объединения.

Совершенно случайно оба партнера во время первых интервью использовали образ баллотировочных шаров для сопоставления своих властных полномочий в компании. Ссылаясь на одинаковую зарплату и привычку консультироваться с партнером по всем важным вопросам, президент считает, что у них, образно говоря, «шары одного размера» для принятия решений. Вице-президент же уверен, что голос президента весомее. И теперь консультант рассуждает так: если партнеры поменяются формальными ролями, по крайней мере в рамках серьезной ролевой игры, на день, президент все равно будет считать их голоса равными, а вице-президент будет рассматривать свой голос как более весомый. Тогда тандем станет сильнее, но только при условии, что каждый согласится с необходимостью личностного развития, заложенной в такой перемене ролей. Эта игра будет успешной, только если поможет каждому руководителю перейти на следующую стадию: роль решительного президента поможет Эксперту вырасти до логики действий Достиженца.

Сейчас же сам факт обмена ролями для встречи по выработке повестки завтрашнего ретрита должен изменить привычную динамику поведения двух руководителей и поставить их в ситуацию, подразумевающую одновременно и репетицию, и исполнение роли, подходящей для исследования действием. Конечно, и сам консультант, делая такое необычное предложение, оказывается в той же ситуации.

Консультант начинает встречу, сочетающую обратную связь и определение повестки, со следующего предложения: вице-президент должен либо подать в отставку, либо стать президентом. Это сразу заставит его играть роль, ориентированную на действие, принятие решения, а не привычную для него: критика решений президента. Хранящий молчание президент, кажется, все-таки готов участвовать в игре. Однако, верный своей привычной роли оппонента, вице-президент возражает против репетиции. После тщательного анализа доводов консультанта, затеянного вице-президентом,

оба руководителя соглашаются поучаствовать в предложенной игре.

[179]

Теперь вице-президент (в роли президента) решительно действует, вместо того чтобы воинственно возражать. Вместе с консультантом они предлагают разнообразные изменения, а президент (в роли подчиненного) высказывает конструктивные соображения и поднимает актуальные вопросы. На следующий день партнеры подписывают соглашение о шести важнейших организационных изменениях, включая ценообразование и сосредоточение усилий только на одном из инновационных продуктов компании. Первый пункт соглашения был выполнен во время обеда в тот же день. Вице-президента по продажам — дочь президента — приглашают присоединиться. Партнеры обсуждают задуманные изменения и просят ее согласиться на понижение в должности и работу под началом вице-президента по маркетингу. Она принимает условия, выражая одновременно разочарование тем, что не смогла сделать больше для компании, и облегчение от того, что ее обязанности будут более ограниченными. Показывая, что ни в коей мере не потеряли доверия к ней, партнеры спрашивают ее, готова ли она прямо сейчас проявить инициативу и сообщить о новом механизме представления отчетности вице-президенту по маркетингу, а также неофициально передать другим сотрудникам компании два других решения, принятых сегодня утром. Она с энтузиазмом соглашается.

В следующий понедельник, придя на работу, сотрудники находят в своей почте письменное соглашение между партнерами о шести изменениях в компании. В конце следующего рабочего дня проходит общее собрание, которое явно поддерживает соглашение и дает возможность задать вопросы и обсудить последствия. Через месяц все решения воплощены в жизнь. Еще через два месяца, на полгода раньше графика, компания завершает создание своего инновационного продукта для конкретного большого рынка сбыта. Ей не

удается получить венчурное финансирование второго этапа, но благодаря созданию нового продукта доходы от продаж начинают превосходить затраты в первый раз за всю ее историю.

Тем временем вице-президент решает, что не будет президентом. Президент ставит условие, что с этого момента будет получать более высокую зарплату и осуществлять управленческие полномочия на повседневной основе. Проходит еще три месяца, и вице-президент решается стать президентом и согласовывает этот вопрос со своим партнером.

Эта история — иллюстрация того, как анализ развития организации помогает выявить ее важнейшие проблемы и приоритетные решения. Вдобавок она показывает, как лидер (в данном случае консультант) сплетает в единое целое проблемы развития на личностном, межличностном и организационном уровнях. На личностном уровне консультант использует практику прояснения внимания на основе тройной петли в критический момент сбора информации. Затем следует основанная на двойной петле попытка осмыслить все, что он узнал о компании до этого момента, и сформулировать теорию/стратегию для пересмотра дальнейшей консультационной работы.

Далее он запускает процесс межличностного исследования действием среди сотрудников компании, прежде всего это касается партнеров и вице-президента по продажам. Игра с обменом ролями между партнерами и цель — подписание соглашения — делают исследование более быстрым и интенсивным.

В следующие полгода интенсивные межличностные исследования трансформируют деятельность всей компании в части процесса разработки продукта, организации продаж и получения дохода. Мы также видим, что вице-президент продолжает активное исследование роли лидера, которую он хотел бы играть, возможно, перейдя от логики Эксперта к стадии Достиженца.

Вас, возможно, удивило, что так хорошо сработало решение сместить вице-президента по продажам. Тактические приемы и стратегии, которые были использованы, могут показаться рискованными,

а результаты — везением. Но во время первых интервью консультант узнал, что оба партнера, как и вице-президенты по маркетингу и продажам, за то, чтобы понизить ее в должности. Правда, до тех пор никто из них не рассматривал этот вопрос как предмет для дискуссий и не знал, что в данном вопросе все единодушны.

Вице-президент по продажам знала об отрицательном отношении сотрудников компании к nepотизму и чувствовала себя неловко. Она начала работать в компании с момента ее основания по просьбе отца за очень низкую заработную плату. После получения венчурного финансирования в компанию пришел более опытный вице-президент по маркетингу, старше ее, которому предложили гораздо более высокий гонорар. Тогда партнеры назначили ее вице-президентом в качестве компенсации за низкое жалованье и ради большей авторитетности в глазах потенциальных клиентов. Должность не приносила ей удовлетворения, она ощущала себя в изоляции и считала, что недостаточно компетентна для такой работы. Она собиралась обратиться за советом к вице-президенту по маркетингу и пройти обучение по программе MBA в очно-заочной форме. Однако на учебу у нее не оставалось времени, и она боялась, что вице-президент по маркетингу отмахнется от нее и она подведет отца, если обратится за помощью.

Все это обнаружилось во время беседы с консультантом, после того как он пообещал, что использует полученные от нее сведения только ради повышения доверия к компании и сохранит конфиденциальность. Когда позже консультант встретился с партнерами, он включил вопрос о «фаворитизме» в число восьми важнейших, требующих урегулирования, и представил смещение вице-президента по продажам как меру, против которой не возражал никто из опрошенных им сотрудников. Партнеры боялись, что обидят ее таким решением. Консультант предложил им взглянуть на ситуацию под другим углом: возможно, ее обижает именно нынешний порядок вещей и смещение улучшит ее положение. Партнеры быстро во всем разобрались.

Далее консультант предположил, что совместный обед с вице-президентом по продажам и предложение неофициально сообщить о результатах совещания сотрудникам могут стать действенным способом зарядить компанию позитивной информацией о начале

[182]

новой эры и дать ей возможность восстановить свою репутацию в глазах коллег. Партнеры боялись, что она подумает, будто ее заставили принять это предложение, и тоже обидится. Консультант посоветовал им не делать выбор в пользу бездействия из боязни обидеть ее (это вошло у них в привычку). Он рекомендовал так сформулировать предложение, чтобы у нее не создалось впечатления, будто его ей навязали. Кроме того, они могут спросить ее, что она думает о риске пережить обиду и готова ли она пойти на это. Во время обеда самыми неуверенными и нервными участниками квартета оказались партнеры, впервые применившие новый навык использования «уязвимой власти».

Трансформируем компанию, внезапно выросшую в результате слияния

Чтобы лучше познакомиться с разными организационными логиками действий, а также типом и временем интервенции, которая может помочь компании трансформироваться, проследим за слиянием трех маленьких организаций, каждая из которых переходит от индивидуального опыта стадии Объединения к общей логике действий стадии Экспериментов (см. табл. 8.2).

Маленькая, но быстро развивающаяся компания недавно оказалась раздробленной в территориальном плане из-за приобретения президентом двух других организаций. Президент просит консультанта разработать программу двухдневных ежеквартальных встреч-ретритов для сорока руководителей, которые представляют три высших звена руководителей новой организации, чьи филиалы расположены в нескольких местах. «Человеческий фактор — самая тяжелая, периодически возникающая и трудноразрешимая проблема, — говорит президент, — и мы хотим, чтобы наши менеджеры имели новые ключевые компетенции, включающие признание и принятие ответственности за влияние их действий друг

на друга не только в одном представительстве, но и в других, и за организационные ценности, создаваемые их действиями». Президент предлагает консультанту формат лекции/дискуссии о теории административного и организационного развития и несколько семинаров для отработки практических навыков.

Консультант сомневается, что одни разговоры о трансформации как-то помогут делу. Она проводит беседы с шестью членами организации по телефону и узнает о ряде существенных моментов, о которых умолчал президент (возможно, он не знал, как они влияют на других сотрудников). Например, в одной из двух приобретенных компаний трудятся в основном представители нацменьшинства, и сейчас она более изолирована от двух других подгрупп, чем те друг от друга. Во-вторых, другие руководители не уверены, что могут доверять CEO, внушительному и довольно грубому человеку. Консультант возвращается к президенту с планом двухдневного семинара, который предусматривает совмещение управленческого и организационного обучения так, чтобы в случае успеха сформировались сильные постоянные взаимоотношения между объединенными организациями взамен пустых разговоров о трансформации. Вместо отработки навыков консультант предлагает (и президент соглашается, высказав опасения по поводу рисков) организовать четыре межфункциональные/межтерриториальные группы по десять человек, чтобы разработать новые способы организации в четырех самых проблемных областях, выявленных во время бесед с сотрудниками: 1) составление бюджета; 2) набор и обучение персонала; 3) внутренняя коммуникация; 4) организация совещаний. Руководителей попросили быть готовыми принять обязательные решения в отношении предложений к концу заседания (и такие решения действительно принимаются).

Каждая из групп по десять человек должна пройти тренировку в форме ролевой игры: члены групп получают

пять лидерских ролей и каждую из них должны разыграть два участника. Это «Ведущий заседания», «Тот, кто проясняет и систематизирует», «Фасилитатор процесса» и «Клоун». (Задача «Клоуна» — с юмором высказывать нестандартные соображения и критику и «выворачивать» предложения и рекомендации наизнанку, чтобы посмотреть, не станут ли они от этого лучше.) Члены группы получают роли, которые, по мнению их коллег, помогут им в развитии. Например, президент назначен на роль «Клоуна» и справился так хорошо, что экстравагантные истории о его игре быстро ушли в народ. Пятая лидерская роль — «Эксперт и реализация решения». Ее играют два человека, оказывающих наибольшее влияние на окончательное решение о любых изменениях в данной области.

Мы не будем рассказывать здесь обо всех деталях работы. Она включала первоначальную презентацию/дискуссию, которую проводила консультант и которая объединяла теорию управленческого и организационного развития, изложенную в этой книге, а также историю организации и анализ трудного положения, в котором она оказалась. Консультант предположила, что каждое из трех независимых представительств работало на основе логики действий стадии Объединения и новой компании придется переформатировать свою работу на основе логики стадии Экспериментов. Это потребует создания межтерриториальных команд, принимающих решения по основным вопросам, и активных экспериментов со стороны каждого; примером таковых может служить сама встреча руководителей.

На следующем этапе участники встречи делятся на четыре тематические группы. В рамках каждой из них одна подгруппа из пяти человек должна за час подготовить несколько предложений. Вторая наблюдает за работой коллег и дает пятиминутный комментарий в конце получаса работы и по ее завершении. После короткого перерыва наблюдатели и действующие лица меняются ролями: соблюдая тот же порядок обратной

связи, новые действующие лица выдвигают свои предложения по тому же вопросу (например, составление бюджета). После следующего короткого перерыва вся группа вырабатывает согласованное предложение. Эти организационные процессы дают менеджерам много мгновенной обратной связи об их выборе решений и одновременно повышают вероятность выдвижения, всестороннего обсуждения и согласования разных мнений по организационным вопросам.

На следующее утро каждая из четырех групп делает десятиминутную презентацию для тридцати остальных менеджеров, после чего следует пятиминутное обсуждение, а затем тридцать менеджеров составляют письменный отзыв. Группе дается полчаса на то, чтобы осмыслить содержание отзыва. Затем она собирается снова и перед ней выступает руководитель высшего звена в роли лидера, реализующего решение, с двухминутным комментарием о том, как повлияла обратная связь на их предложения и что они планируют делать начиная со следующего рабочего дня. Далее консультант фасилитирует групповое обсуждение всех упражнений, а затем выходит из помещения, и участники готовят для нее обратную связь о ее работе.

В конце совещания консультант услышала отзывы с замечаниями, например «помощь нам была нужнее в самом начале, при выборе заданий для групп», а также положительные комментарии: «здорово видеть работу подразделений (филиалов) без корпоративного вмешательства», «совещания в этой организации никогда не будут прежними» и «последовательность обучения отлично выстроена, а отсутствие жесткой структуры только активизировало процесс». По шкале от 1 до 7 (где 1 означает «зря потраченное время», 4 — «так же хорошо, как и обычное ежеквартальное совещание», 7 — «лучшее из всех ежеквартальных совещаний») 40 участников оценили работу консультанта в 6,5 балла. Затем последовали крупные изменения во всех четырех проблемных областях деятельности компании.

[186]

Как можно видеть, почти каждое занятие во время ретрита со-рока менеджеров представляет стадию Экспериментов, в которые вовлекались участники. Каждый играет со своей новой ролью, особенно президент-«клоун», с передачей и получением обратной связи — от распределения ролей до отзывов о работе консультанта в конце мероприятия. Кроме того, все четыре попытки создать новую организационную структуру в четырех проблемных областях основаны на организованных поисках методом догадок. Методы быстрого группового принятия решения также в новинку для организации.

Менее очевидно то, что организационные характеристики самого ретрита отражают особую логику действий, более парадоксальную и трудноуловимую, чем логика стадии Экспериментов. Возможно, вы заметили, что структура ретрита довольно сложная, хотя участники заявили по его окончании, что «отсутствие жесткой структуры активизировало процесс». Эта и следующая история — примеры организационных процессов на более поздних стадиях, которые могут стимулировать организационную трансформацию. В обоих случаях есть веские основания считать, что вмешательство приглашенного консультанта поможет довести организационную трансформацию до такого уровня, когда само его участие будет проявлением постконвенциональной логики действий.

Как трансформировать головную компанию

Теперь рассмотрим пример организации, которая переходит со стадии Экспериментов к Систематической продуктивности. По мере чтения обращайтесь к таблице 8.2 для поиска доказательств.

Правовая структура Eagle Energy усложнилась на стадии Экспериментов, когда компания стремилась максимизировать предпринимательскую свободу и инициативу каждого представителя высшего руководства. В результате корпоративная структура сейчас представляет собой некоммерческую родительскую

компанию и коммерческую зонтичную, состоящую из семи «дочек». Каждый из семи вице-президентов зонтичной компании — президент одной из дочерних. У каждого из них своя схема разделения прибыли с зонтичной компанией, основанная на том, с какими именно задачами ему приходится иметь дело, и жестком торге. Каждая такая сделка рассматривается остальными членами «команды» высшего руководства как относительно незаконная. Вице-президент и финансовый директор зонтичной коммерческой компании — единственная женщина среди десяти топ-менеджеров, единственная пользуется всеобщим доверием и единственная не является президентом отдельной организации.

Эта неустойчивая структура скорее усиливает ковбойский оппортунизм, вместо того чтобы развивать командный дух и сотрудничество, и явно устарела. В порыве отчаяния президент зонтичной коммерческой компании добивается продажи 50% всей организации, чтобы привлечь новый и крайне необходимый капитал. Новые партнеры, получившие 50% компании, соглашаются предоставить ей свободу действий, но требуют тщательного учета доходов и расходов и отдачи от инвестиций, соразмерной чистому доходу каждого филиала. Это, судя по всему, незначительное требование наряду с привлечением нового капитала, контролируемого президентом зонтичной коммерческой компании, дает ему возможность использовать современные формы эффективного контроля над деятельностью президентов филиалов, но одновременно усиливает недоверие к нему.

Компания нанимает консультанта, использующего в своей работе теорию развития, о которой мы рассказываем в этой книге. Его задача — помочь руководству провести внутреннюю реорганизацию в соответствии с новым статусом собственности и структурой капитала. Уже на первой встрече за завтраком со всей командой, на которой нужно определить, все ли принимают консультанта, ощущается высокий уровень напряженности и недоверия. Демонстрируя недружелюбный мачистский

юмор, типичный для Оппортуниста, один из руководителей предлагает консультанту платить за возможность работать с их группой, а не получать за это деньги, поскольку раньше ему не приходилось работать в этой отрасли и, следовательно, он будет у них учиться. Консультант парирует в том же ключе, замечая, что отличительный признак хорошего консультанта — гонорар за свое обучение, чем вызывает одобрительный смех собравшихся. После небольшой паузы он небрежно замечает, что по крайней мере научился беседовать одновременно с несколькими людьми, не вызывая мгновенного недоверия, он видит, что большинство еще не знакомо с этим приемом. Это вызывает новый взрыв смеха. Президент говорит, что это доказывает умение консультанта постоять за себя, и под звон бокалов его нанимают.

Консультант предлагает начать с личных интервью, после чего дает каждому руководителю обратную связь. Во время общей встречи-ретрита каждого члена высшего руководства попросят проанализировать полученный отзыв и определить две цели для изменения своего поведения, прежде чем начнется обсуждение реструктуризации организации.

Интервью и обратная связь для каждого руководителя позволили консультанту установить более доверительные отношения с членами группы. Одновременно вице-президенты узнали, как их оценивают другие и в каких вопросах по поводу будущего организации они единодушны. При этом удалось избежать негативного влияния неблагоприятной групповой динамики. Именно во время интервью консультант начинает понимать, что финансовый директор поддерживает отличные отношения со всей группой, наиболее объективно воспринимает благополучие организации в целом и, по-видимому, единственная обладает стратегическим мышлением.

Во время индивидуальной обратной связи консультант выясняет, насколько каждый член группы готов признать разногласия с другими и поставить перед собой цели по личност-

ному изменению, которыми они должны будут поделиться со всей группой. Он также определяет, насколько они готовы поступиться частью своей самостоятельности ради более централизованной организационной структуры, характерной для стадии Систематической продуктивности. В частности, консультант проверяет реакцию на предложение, возникшее в ходе первоначальных интервью, о назначении финансового директора на пост исполнительного вице-президента зонтичной коммерческой корпорации. Это предложение одобряют многие: либо потому что искренне ей доверяют и ценят ее компетентность, либо потому что рассматривают ее в качестве буфера между собой и президентом зонтичной корпорации (консультант решает не акцентировать, что предложение возникло по результатам внимательного выслушивания, а не чьих-либо высказываний).

Первый день ретрита ознаменовался поразительно открытыми высказываниями членов группы наряду с обязательствами изменить некоторые аспекты своего поведения. Другие члены группы даже не могли себе представить, что они признают эти проблемы, не говоря уж о каких-то изменениях. Но такая открытость возникла только после того, как от консультанта потребовали ответа, почему он начинает с чувствительных поведенческих проблем, а не с «несравнимо более важных» структурных и финансовых вопросов. Тот ответил, что группа, конечно, вправе переформатировать встречу по своему желанию и он обычно не проявляет такую активность на подобных мероприятиях, но доверие к руководству упало настолько, что, по его твердому убеждению, без духовного вклада каждого члена группы решить объективные вопросы успешно и надолго невозможно. Видимо, его доводы все расставили по местам.

На второй день центром внимания стали несколько соглашений. Первое касалось продвижения финансового директора на пост вице-президента. Второе — централизации бухгалтерского учета и составления бюджета. Третье, вызвавшее

[190]

самые долгие споры, — решение покончить с отдельной представительской документацией для каждого филиала (с его президентом на первом плане) и заменить единообразной корпоративной, где все вице-президенты — в первую очередь вице-президенты зонтичной коммерческой компании и только во вторую главы филиалов.

Трудно переоценить, насколько важны были для успеха встречи и дальнейшей деятельности реформированной компании стиль поведения и работы нового исполнительного вице-президента. Сразу после получения одобрения от группы она предложила централизацию бухгалтерского и финансового учета. Благодаря ее репутации как руководителя, заслуживающего доверия, здравомыслящего и компетентного, группа без труда пришла к соглашению. Затем, когда камнем преткновения стал вопрос о документации, она умело подчеркнула важность символики и заявила, что рассматривает решение как вотум доверия или недоверия к ее способности централизованно выполнять организационную работу.

Консультант периодически выступал в роли коуча для нового исполнительного вице-президента. Через полгода он встретился с ней и семью старшими вице-президентами для однодневного ретрита. Еще через три месяца старший вице-президент, который больше всех был против лидерства исполнительного вице-президента, ушел в другую компанию. Исполнительный вице-президент заняла пост президента его филиала, продолжая работать на должности исполнительного вице-президента зонтичной коммерческой компании.

Через двадцать четыре месяца чистый доход организации позволил ей выкупить свои 50% у партнеров.

Здесь каждая дочерняя корпорация, в соответствии со стадией Экспериментов, превратилась в отдельную, почти полностью децентрализованную организацию. Филиалы взаимодействуют мало

и почти не доверяют друг другу. Настолько, что консультант предпочитает сохранить децентрализацию в начале работы с компанией. В этот период он выстраивает доверительные отношения с отдельными руководителями, выявляет одного члена группы с достаточно хорошими взаимоотношениями с другими и рассматривает ее как основную фигуру для более централизованной организации, необходимой на стадии Систематической продуктивности. Из-за малого доверия и взаимодействия на начальном этапе консультант выбирает формат ретрита, чтобы попросить каждого руководителя преподнести группе «подарок» (готовность серьезно изменить свое поведение), прежде чем она попытается принять коллективные решения.

Мы видим, как консультант повторяет естественное развитие логики действий во время ретрита. Во-первых, он делает акцент на знакомстве присутствующих с теорией развития, которая показывает, каким должен быть следующий этап истории компании (стадия Концепции). В частности, он хочет легитимировать необходимость большей централизации корпорации, сама мысль о которой раньше была ненавистна почти всем членам группы. Чтобы обеспечить доверие, необходимое для независимой работы, консультант подчеркивает важность вдохновляющих даров, которые члены группы должны предложить (в данном случае обязательство каждого из руководителей изменить свое поведение; стадия Инвестиций). Наконец, он очень надеется на создание особой иерархической структуры с опорой на единственного лидера (Объединение). Эксперименты вице-президента в течение следующего года воплощают подстадию Экспериментов на пути перехода компании к Систематической продуктивности.

Истории в этой главе подскажут, какая стадия развития сейчас характеризует вашу компанию, подразделение или рабочую группу. Кроме того, они дают представление о напряженных обстоятельствах, вопросах и ценностях, которые могут подтолкнуть к переменам на уровне организации, и о том, какие меры нужно последовательно принимать, чтобы достичь в этом успеха.

[192]

В главе 10 мы продолжим этот разговор. Сначала обсудим внешние условия, которые приводят многие крупные компании к организационной логике Социальной сети. Затем предложим глубокий анализ истории перехода от Систематической продуктивности через Социальную сеть к постконвенциональной логике Совместного исследования. Он аналогичен тому, который мы рассматривали в главах 5 и 6 на личностном уровне: от Достиженца через Переопределяющего к Трансформирующему. Немногие управленцы вырастают до Трансформирующей стадии, и немногие организации достигают стадии Совместного исследования. Но это первая стадия, на которой организация начинает развивать способность к явно выраженному, непрерывному трансформационному обучению.

Организационная стадия Социальной сети и переход к стадии Совместного исследования

В главах 8 и 9 мы проследили этапы, обязательные для развития любого организационного процесса, когда есть цель создать настоящую самообучающуюся структуру. Она действительно способствует исследованию действием среди сотрудников и открыта для пересмотра и изменения своих предположений о внешних условиях, структуре и стратегиях.

В предыдущих главах описаны пять этапов на пути к самообучающейся организации — Концепция, Инвестиции, Объединение, Эксперименты и Систематическая продуктивность. Однако есть стойкое ощущение, что после этого команда или компания только достигает порога, за которым начинается превращение в самообучающуюся. Иногда ее ведет через ранние стадии руководитель или консультант, как показано в главах 8 и 9. Но чаще и люди, и организации эволюционируют, преодолевая ранние этапы травматичным путем проб и ошибок, который не имеет названия, не признается явной трансформацией исходных допущений и логик и никогда не предпринимается именно для того, чтобы в итоге создать самообучающуюся организацию.

В своей книге «Конечные и бесконечные игры» Джеймс Карс [3] пишет о том, что в конечную игру люди ввязываются ради выигрыша, в бесконечную — ради ее продолжения; в конечной они скованы границами, в бесконечной — играют с ними. Эта выразительная фраза вполне подходит для описания развития логики действий. Продвигаясь через стадию Достиженца / Систематической продуктивности, мы действуем в определенных границах ради победы. А постконвенциональные логики, начиная с Переопределяющей стадии / Социальной сети, сами манипулируют границами ради продолжения игры.

Даже идеалистические компании, ориентированные на выполнение своей миссии, и некоммерческие организации на пути к Систематической продуктивности, как правило, исходят из следующих допущений.

1. Миссия известна.

2. Перед организацией стоят задачи:

- а) найти правильную структуру и стратегию для выполнения миссии;

- б) победить внешних конкурентов или политические объединения, чтобы добиться желаемых результатов.

Однако, выйдя за рамки стадии Систематической продуктивности, организация, как и человек, переходящий через Переопределяющую стадию к Трансформирующей, начинает осознавать многообразие и динамику следующих стадий. На стадии Социальной сети холдинговая компания часто перетасовывает портфель операционных подразделений путем нескончаемых покупок, продаж и перенаправления основных средств. В последние пару десятилетий мы видели много разнообразных экспериментов в мире бизнеса с использованием своего рода портфельного подхода к управлению, благодаря которому родительская холдинговая компания активно или пассивно управляет десятками и сотнями филиалов в одной или разных отраслях.

На стадии Социальной сети руководители холдинговой компании обычно придерживаются релятивистского подхода к миссии и вопросам «правильной» стратегии и структуры, участвуют в обучении и решении проблем на основе двойной петли. Они стремятся быть «гибкими», внимательно следить за состоянием рынка и чутко реагировать на него. При этом они перемещают ликвидные средства в инвестиции, которые скорее дадут самую высокую прибыль в краткосрочной

перспективе, уменьшая вложения в компании и проекты, не соответствующие намеченному размеру пороговой прибыли. Они уделяют мало внимания особенностям разных отраслей, регионов и долгосрочной перспективе. Это своего рода оппортунистический релятивизм, характерный для глобального финансового капитализма.

Однако, как и человек, переходящий через Переопределяющую стадию к Трансформирующей, команда или организация могут перерасти рамки Оппортунистической подстадии и двигаться дальше к стадии Социальная сеть, выходящей за пределы чисто финансового релятивизма. Эта логика может быть также обусловлена чувством долга и ценностями, которые важнее финансовых. Однопетлевая прибыльность (или положительный баланс средств в случае некоммерческой организации) остается важным краткосрочным критерием рентабельности. К тому же она позволяет сосредоточиваться на более фундаментальных двух- и трехпетлевых ценностях. Среди них — рост равноправия между членами руководящей группы (как экономического, так и политического), рост межпоколенческой стабильности (как организационной, так и экологической) или расширение своевременных трансформационных исследований.

Например, в главе 3 мы познакомили вас с социально ответственным инвестированием. Оно оптимизирует три показателя деятельности — финансовый, социальный и экологический — с помощью сетевых организаций вроде «Форума социальных инвесторов», «Коалиции за экологическую ответственность» (Coalition for Environmental Responsibility, CERES) и «Глобальной инициативы по отчетности» (Global Reporting Initiative, GRI). Такое инвестирование поднимает вопрос о цели, или миссии бизнеса. В этом смысле вся подотрасль социального инвестирования — познавательный процесс, организованный в ответ на него. Только во время перехода к стадии Совместного исследования цель и процесс создания самообучающейся организации, как правило, становятся осознаваемыми и вся сфера социально ответственного инвестирования начинает применять эту логику.

Мотивация к развитию в направлении этой стадии вырастает из постепенного осознания того, что цель организации — по сути головоломка, требующая навыков исследования действием: непрерывных экспериментов и пересмотра результатов, чтобы эта миссия на самом деле определяла действия сотрудников. А некоторые сотрудники

[196]

начинают понимать, что есть неизбежный разрыв между декларируемыми целью, ценностями, стратегиями и реальной практикой.

Именно поэтому нужно не только узнать реальное содержание миссии компании, но и выявить и скорректировать усиливающиеся противоречия между декларируемыми направлениями и приоритетами деятельности и практикой. Мотивацией перехода к стадии Совместного исследования становится тот факт, что некоторые сотрудники, готовые стать лидерами, понимают: новые проблемы создают не только меняющиеся внешние обстоятельства, но и методы работы компании.

Примечательно, что крупнейшая компания, изначально придерживавшаяся социально ответственного подхода, Trillium Asset Management, в структурном смысле находится на стадии Совместного исследования. Во-первых, она участвует в изысканиях вместе с клиентами, определяя, какие ценности они намерены поддерживать, и инвестируя в соответствующие организации. Во-вторых, она сотрудничает с компаниями по важным для них вопросам (например, влияя на международную трудовую политику Walmart). В-третьих, она участвует в совместном исследовании всей иерархической структуры сверху донизу, поскольку представляет собой корпорацию, служащую которой — по совместительству ее акционеры.

Почему изменения в организациях часто превращаются в неэффективные фантазии

Начиная с 1950-х попытки серьезного изучения загадки миссии и противоречий между нею, стратегией, практикой и ее результатами привели к целому ряду организационных изменений и созданию образовательных программ для управленческого персонала — Т-групп (группы по тренировке восприимчивости), направления под названием OD (Organizational Development, организационное развитие), программ QWL (Quality of Working Life, качество трудовой жизни), TQM (Total Quality Management, всеобщее управление качеством), перестройке бизнес-процессов, а в последнее время и к программам вмешательства в работу целых систем, например «Изменение стратегии в реальном времени», «Поиск будущего» и «Позитивное исследование».

Теория развития, которую мы обсуждаем в этой книге, поможет понять, почему эти подходы часто оказываются модными увлечениями с неутешительными результатами. Вот одна из причин: чтобы завоевать массовый рынок, каждый инновационный метод, подводящий к стадии Совместного исследования, проходит разные этапы, пока не достигнет стадии Систематической продуктивности в части стратегии и структуры. Поскольку инновационные стратегия и структура, скажем, методики TQM или «Поиска будущего» отличаются от таковых у клиента, эти программы могут позволить компании произвести одну существенную трансформацию в ее стиле работы. Но это *не поможет* превратить ее в целом в самообучающуюся на стадии Совместного исследования, продолжающую поиски своей миссии и непрерывно корректирующую несоответствия между ней, стратегией, практикой и результатами.

Вторая, связанная с первой, причина, по которой эти образовательные программы для управленческого персонала оборачиваются разочарованием после первых положительных результатов, состоит в том, что только члены организации, которые сами уже достигли Трансформирующей или более высоких стадий, способны в полной мере осознать и оценить значение и логику Совместного исследования (в таблице 8.1 показано: Трансформирующая стадия и Совместное исследование — сопоставимые логики). Следовательно, только руководители с такой логикой способны обеспечить совместное исследование на постоянной основе. Как мы отмечали ранее (см. табл. 5.1), более половины протестированных нами управленцев находятся на одну-две стадии ниже Трансформирующей и менее 10% отвечают ее критериям.

Итак, чтобы помочь организации перейти к стадии Совместного исследования, недостаточно изменить структуру социального образования — необходимо трансформировать сознание многих ее участников. Мы не знаем, какая часть из них должна стать Трансформирующими или сколько раз за день они должны использовать в общении четыре компонента речи либо искать двойную петлю обратной связи, прежде чем организация уверенно утвердится на стадии Совместного исследования. Но, по результатам наших наблюдений (см. главу 7) за СЕО десяти компаний, пытавшихся трансформироваться, мы сделали вывод, что есть несоразмерная разница между долей высшего руководства как команды с логикой действий Трансформирующих и долей директоров-Трансформирующих. Поскольку

[198]

развитие человека может занять несколько лет и он прежде всего должен найти внутреннюю мотивацию для этого, кажется невероятным, чтобы компания смогла увеличить долю Трансформирующих сотрудников, скажем, с 3 до 10% менее чем за пять лет.

Посмотрим, как консультант-Трансформирующий описывает свои попытки помочь командам руководителей перейти к стадии Совместного исследования.

Исследовать в действии значит быть более восприимчивым и чутким к масштабам момента. Когда я открываю входную дверь своего дома и вглядываюсь в лесистую долину, с чем я себя связываю? У меня был небольшой опыт работы с командами управленцев и добровольными группами, которые научились исполнять свои обязанности на уровне, значительно превосходящем уровень большинства им подобных. Эти группы переходят от практических вопросов к эмоциональным и духовным и способны увидеть связь между ними. Иногда группа сталкивается с болезненными проблемами, и возникают очень неприятные разногласия. Но она продолжает поиски решения конфликта, приходит к пониманию и начинает действовать.

Для меня как консультанта из этого следует очень четкий вывод: я должен чаще поднимать неудобные вопросы, касающиеся деятельности лидеров и организаций, с которыми я работаю. Да, у меня бывают из-за этого конфликты, но, хотя я их и не люблю, они полезны. Недавно я работал с пивоваренной компанией. У них есть особая марка очень крепкого дешевого лагера, популярного у сильно пьющих. Иногда их сотрудники вынуждены пробираться через толпу алкоголиков с банками лагера к боковой двери своего здания. Мне хотелось выяснить, что об этом думают работники и как организация воспримет их мнение. Это был неприятный разговор, некоторые менеджеры отказались от него. Доверие ко мне было подорвано. Но это жизненно важные вопросы для долговременного устойчивого развития компании, а беспристрастность моей манеры опроса помогает выявлять и обсуждать их.

Очень немногие компании обладают видением перспективы, во-лей или ресурсами для того, чтобы эволюционировать до стадии Совместного исследования. Именно поэтому типичные тренинги для сотрудников направлены на то, чтобы привить им навыки, характерные для таких стадий, как Эксперт/Эксперименты или Достиженец/Систематическая продуктивность.

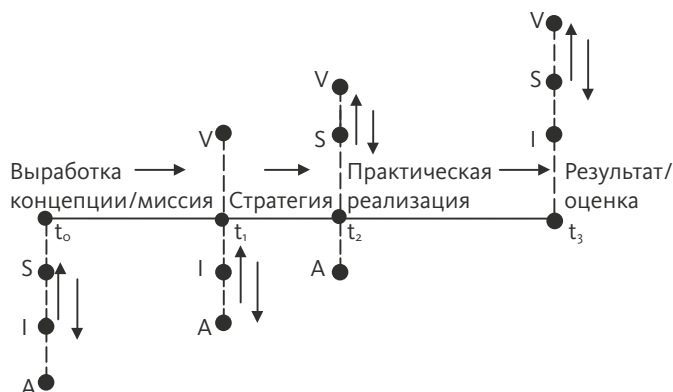


Рис. 10.1. Последовательное осознание Достиженца и одновременное (и последовательное) осознание более поздних стадий

Рисунок 10.1 наглядно показывает кардинальное различие между логиками Достиженца / Систематической продуктивности и Трансформирующего / Совместного исследования. Горизонтальная линия отражает ограниченное понимание Достиженцем организационного процесса как исторического развития от абстрактного первоначального видения к конечной оценке, основанной на конкретных результатах. Горизонтальная и вертикальная линии вместе отражают дополнительный аспект осознания, который начинает культивировать в себе Трансформирующий. Вертикальная показывает тот тип осознания четырех областей опыта, который сосредоточен на выявлении баланса или несоответствия между миссией, стратегией, практикой и текущими результатами. Этот рисунок можно описать иначе: горизонтальная линия отражает область опыта, которая сейчас сформирована наиболее четко, а вертикальная — осознание областей, которые пока скрыты от нас. Этот дополнительный аспект понимания, включающий одиночную, двойную и тройную петли обратной связи, применяется на практике только теми, кто находится

в стадии перехода от Трансформирующего к Алхимику (об этом мы поговорим в главе 12).

[200]

Прежде всего Трансформирующий начинает осознавать, что есть четкая, системная историческая динамика, толкающая к действию, и чувствительность к выбору времени иногда помогает повысить эффективность. По сути, он способен «видеть» горизонтальную линию истории, поскольку культивирует по крайней мере отдельные моменты «вертикального» опыта, во время которых не отождествляет себя с горизонталью и может выработать свою точку зрения. Итак, он способен систематизировать «горизонтальную» историю, а также получить представление о том, что реальность бывает не только последовательной, но и «вертикальной», или одновременной, включающей все четыре области опыта сразу.

Такой человек смутно ощущает, что процессы планирования, реализации планов и получение результатов идут (с переменным успехом) даже тогда, когда центральной задачей становится выработка концепции. Постоянное осознание, охватывающее эти четыре области опыта, позволяет «увидеть», когда действия и результаты противоречат миссии и стратегии. Оно дает возможность осуществить самокоррекцию в реальном времени в момент возникновения противоречия. Только человек, демонстрирующий такое осознание и способность к самокоррекции, может надолго завоевать доверие, необходимое для того, чтобы возглавить самокорректирующий, непрерывный процесс улучшения качества на уровне организации.

Sun Health Care: от Экспериментов через Систематическую продуктивность к Совместному исследованию

Показав в общих чертах, какие трудности поджидают организацию на пути к стадии Совместного исследования, рассмотрим их подробнее на примере компании, проделавшей его. Это страховая медицинская организация, которую мы назовем Sun Health Care, со штаб-квартирой на юго-западе США. Основана в начале 1980-х. Настоящий рост

начался на заре 1990-х, когда она получила такой объем нераспределенной прибыли, который сначала вызвал уважение, а затем зависть. При этом компания росла вдвое быстрее средних темпов по отрасли. В начале 1990-х она участвовала в программе повышения качества в течение четырех лет, затем объединилась с другой страховой медицинской организацией и в 1998 году стала одной из ведущих компаний такого рода в США.

[201]

Sun Health Care имела небольшую прибыль даже в 1998 году, когда многие страховые медицинские организации понесли ощутимые потери. С 1989 по 1993 год число зарегистрированных членов компании увеличивалось в среднем на 20% в год, что более чем вдвое превышало средний показатель по отрасли. Это происходило за счет более широкого охвата населения первоначальной зоны обслуживания и экспансии в соседние регионы. А чистый капитал в 12 раз превысил уровень 1989 года. В 1993 году независимое исследование индекса потребительской удовлетворенности поставило компанию на первое место в стране по этому параметру. В национальном отраслевом рейтинге, учитывающем все показатели деятельности, компания, самая маленькая и молодая из страховых медицинских организаций, вошла в десятку лучших в стране. Исследование корпоративного климата, проведенное крупной специализированной организацией, показало существенное ежегодное улучшение, превосходящее все прежние показатели.

Возникает вопрос: что случилось с компанией в 1989–1993 годах, в результате чего она показала сбалансированные положительные результаты, перечисленные выше? В 1989 году президент решил, что высшее руководство должно разработать формальный стратегический план. Он хотел, чтобы руководители высшего звена действовали скорее как единая команда, чем как директора подразделений. Кроме того, он желал заставить два совета директоров (корпоративный и независимый медицинский) мыслить более стратегически. После бесед с рядом консультантов, которые могли бы помочь высшему руководству разработать первый формальный стратегический план, президент привлек к работе того из них, кто сделал акцент на важности выработки программного заявления, ориентированного в равной степени на значимость клиентов и сотрудников, медицинского персонала и прибыль. Консультант также подчеркнул

[202]

необходимость помочь руководству развиваться до уровня не только совместного планирования, но и совместного эффективного выполнения задач и продолжения коллективной работы в стратегическом плане. Иначе говоря, консультант предлагал и отстаивал одновременное («вертикальное») развитие разных областей опыта: выработки концепции, стратегического планирования и выполнения замысла.

План включал задачи, связанные с вопросами получения прибыли, роста численности членов, контроля издержек, анализа расширения охвата, повышения квалификации персонала и улучшения качества. Компания также наняла нового менеджера для создания внутреннего подразделения по развитию сотрудников.

Не менее важно было то, что процесс составления плана включал изучение разных точек зрения, обратную связь и обмен мнениями между членами команды высшего руководства по поводу исполнения ими обязанностей и взаимоотношений в команде. Президент узнал, что может повысить уровень инициативности, взаимопонимания и решимости доводить дело до конца среди членов команды, изменив стиль совещаний на более коллективный. Члены команды узнали, что один сотрудник, которого они недолюбливали из-за его многочисленных инициатив, был совсем не своекорыстным трудолюбом, как им казалось. Президент высказал пожелание, чтобы и другие следовали его примеру. Этого вице-президента можно рассматривать как образцового члена равноправной команды, где не только руководитель, но и все участники могут брать на себя инициативу на вполне законных основаниях. Изменения, которые президент внес в свой стиль руководства администрацией, и изменение поведения самой команды подготовили ее к эффективному выполнению нового стратегического плана.

Компания начала трансформироваться, отходить от неформальной децентрализованной формы, характерной для стадии Экспериментов. До составления стратегического плана она работала, не имея четко определенной миссии, ориентированной на основных заинтересованных лиц, без стратегического плана, без организованной процедуры проведения собраний высшего руководства. Ее вице-президенты считали себя прежде всего руководителями подразделений. Как и компания, описанная в главе 9, Sun Health эволюционировала

от логики Экспериментов к организационной стадии Систематической продуктивности, более централизованной форме организации. Важно отметить, что, вопреки обычной практике, когда усиление централизации лишает участников широких полномочий и влияния вследствие строгих бюрократических рамок, этот путь вертикально выстроенной миссии, стратегии и процесса работы расширяет возможности членов организации.

[203]

По сути, процесс составления стратегического плана, очень напоминающий интервенции, описанные в главе 9, характеризуется качествами, присущими стадии Трансформирующего / Совместного исследования. Но когда по завершении работы над планом и его принятии консультант попрощался с компанией, структура совместного лидерства, разработанная для команды высшего руководства, оказалась невостребованной, за исключением постоянных усилий и успехов президента, продолжавшего проводить собрания в более коллективном стиле. Таким образом, высшие руководители восприняли стратегически ориентированный метод, свойственный стадии Систематической продуктивности, свыклись с ним, а аспекты логики Совместного исследования, составлявшие часть работы консультанта, ушли в небытие.

От Систематической продуктивности к Социальной сети

После ухода консультанта программа повышения качества, инициированная компанией в рамках вновь принятых стратегических задач, объединила оперативные исследования подразделений и перестройку работы, взяв за основу принципы всеобщего управления качеством. Для поддержки была нанята внешняя компания, но новый руководитель отдела по развитию персонала (которого оценили как Трансформирующего) проявил инициативу, предложив оставить всю ответственность за повышение качества в собственной компании. Вместе с коллегами они превратили стандартную методологию перестройки работы в процесс обучения персонала, подходящий для компании и рабочих групп подразделения, а также

межфункциональных групп по разработке нового продукта и сдерживанию затрат.

[204]

При этом компания предлагала врачам объединиться и создать совместные предприятия. Они следили за своими расходами, имея в качестве стимула долю в растущих чистых доходах. Вскоре они уже предоставляли медикам возможность коллегиальной оценки, роста доходов и уменьшения расходов. В результате врачебные сообщества, организованные в совместные предприятия, начали бурно расти, и те, кто продолжал независимую практику, стали задаваться вопросом, какая форма организации для них выгоднее. С точки зрения развития эта структура — особенно интересный вариант социальных сетей, который предоставляет каждому свободный выбор организационной формы. Хотя руководство (и все больше врачей) считало форму совместного предприятия перспективной тенденцией, сочетающей более высокую эффективность, высокие прибыли и коллективный контроль вместо внешнего, оно не одобрило единогласно этот выбор для всех докторов, создав тем самым ситуацию непрерывного выбора.

Рассмотрим с точки зрения теории развития выбор между независимой практикой и совместными предприятиями, которые предлагала создать Sun Health работающим в ней врачам. Кто-то из вас, возможно, думает, будто, по нашему мнению, врачи, которые еще не выбрали форму совместных предприятий и держатся за независимую практику, глупцы. Возможно, вас удивляет, что страховая медицинская организация не сделала форму совместного предприятия обязательной для всех участников. Проанализируем ситуацию. Напомним: добрых 30% этих врачей уже владеют двумя домами и яхтой на шесть спальных мест или ее эквивалентом и могут позволить себе уйти на пенсию в любой момент. И если бы встал вопрос, что предпочесть — уволиться или учиться новым порядкам выставления счетов, правилам о том, сколько времени уделять каждому пациенту, и новым способам работы в команде с более молодыми коллегами, которые, возможно, превосходят их с профессиональной точки зрения, — выход на пенсию наверняка показался бы очевидным рациональным и эмоциональным решением. Если бы страховая медицинская компания заставила врачей работать в рамках совместных предприятий, они вполне могли бы уволиться или перейти в другую аналогичную

организацию, что лишило бы Sun Health части лучших специалистов и вызвало вражду между ними.

В то же время команда топ-менеджеров каждого нового совместного предприятия из всех сил старалась уговорить некоторых из самых эффективных (наименьшее число дней в стационаре на пациента) и результативных (самое большое число пациентов у специалиста за определенный период) коллег присоединиться к ним. Так, доктор с логикой действий Достиженца, Переопределяющего или Трансформирующего, который хочет проработать еще лет двадцать, имеет положительные показатели эффективности и результативности или готов присоединиться на условиях изменения практики, будет одним из первых кандидатов в инициаторы создания (или присоединения к нему) такого саморегулируемого, высокодоходного совместного предприятия под опекой страховой медицинской организации. Следовательно, возможность выбора способствовала тому, что первые совместные предприятия привлекали старательных и компетентных врачей, открытых для коллективной работы и восприятия обратной связи. Это повышало вероятность создания положительной репутации совместного предприятия.

Доктора с логикой действий Дипломата или Эксперта, которые хотели бы поработать еще двадцать лет, но не желали менять устоявшуюся систему, часто убеждали себя в том, что критерии эффективности и результативности придуманы злыми силами, решившими уничтожить хорошую медицинскую практику. Именно поэтому поначалу они, как правило, отказывались работать в совместных предприятиях. По мере того как растущая капитализация, маркетинговое искусство и эффективность совместных предприятий постепенно сокращали клиентуру независимых практикующих врачей и снижали их финансовые результаты, они все чаще старались вступить в совместные предприятия. Но эти новые структуры столкнулись с еще более ожесточенной борьбой. Их члены имели худшую репутацию в части эффективности/результативности, их лидерский стиль был менее настроен на обучение на основе обратной связи от коллег и клиентов. Но доктора, вступающие в эти совместные предприятия, наверняка осознавали необходимость реальных изменений в привычных методах работы, чтобы преуспеть в новой профессиональной среде, и вряд ли стали бы тратить время на борьбу с новыми

порядками и правилами, как могло бы быть в случае навязывания совместных предприятий.

[206]

Во многих аспектах выбор, который Sun Health предложила своим врачам, был прекрасным примером логики Переопределяющего / Социальной сети. У каждого была свобода выбора, который первоначально диктовался как структурой его логики действий (а также личными обстоятельствами и историей на тот момент), так и структурой социального выбора. В то же время история врачей, первыми сделавших выбор, побудила всех изменить свою логику действий. Наконец, процесс выбора превращается в исследование настолько, насколько каждый из врачей готов к нему лично. С каждым ежеминутным выбором мы либо расширяем диапазон и углубляем концентрацию внимания в соответствии с нашей логикой действий, либо и дальше воспроизводим ее (хотя мало кто из нас в достаточной мере осознает себя здесь и сейчас, чтобы просто понять, что он делает выбор).

Тем временем с каждым годом команда топ-менеджеров изменяла процесс стратегического планирования, превращая его из нисходящего, ведомственного (в рамках подразделения) в ежегодный восходящий, межведомственный. План каждого следующего года включал более детальные задачи и порядок подотчетности для межведомственного взаимодействия. Были определены и доведены до работников критерии качества: личностный рост, удовлетворенность и прибыль. Высокий моральный дух и чувство собственного достоинства сотрудников компании мог ощутить каждый, кто входил в их кабинеты.

Подталкиваем осознание высшего руководства

Однако команда топ-менеджеров оказалась не совсем готова к противоречиям, которые начали возникать по мере того, как все больше подразделений стали проводить реорганизацию. Все планы подчеркивали огромное значение межведомственного взаимодействия (Совместное исследование между подразделениями). Но два из семи вице-президентов и их подразделения все чаще воспринимались как

препятствия на пути к межведомственному взаимодействию. К тому же они явно были менее всех настроены на сотрудничество в команде топ-менеджеров. Примечательно то, что оба считали себя убежденными сторонниками программы повышения качества и межведомственного взаимодействия. Их отличия от остальных членов группы были выявлены благодаря новому, более коллективному стилю ведения собраний. Один из них слишком часто оказывался «в оппозиции», раздражая всех тем, что надолго задерживал принятие общего решения. Другой был известен независимой «ковбойской» позицией и недостаточно сотрудничал с остальной командой. Считалось, что оба поощряли в своих подразделениях чувство превосходства, приоритетности по отношению к другим и претендовали на большие права, вместо того чтобы развивать отношения сотрудничества и взаимопомощи. «Оппозиционный» вице-президент вызвала такое раздражение и недовольство, что президент подумывал ее уволить. Вице-президент с «ковбойскими» привычками не мешал другим и был сам себе хозяином, разногласия по поводу его работы казались более расплывчатыми, с ним легче было смириться. К тому же в своем подразделении он слыл заводилой и имел преданных друзей среди подчиненных.

Таким образом, у президента были два варианта.

1. Продолжать терпеть трудности работы с обоими вице-президентами, может быть, объявляя выговор или предупреждение «оппозиционеру» и периодически одергивая «ковбоя».
2. Уволить «оппозиционера».

Но все сложилось совсем иначе. Президент понимал, что ни одна из инициатив не будет способствовать ни объединению исследования и действия, ни применению трансформирующей власти, ни созданию возможности для развивающей трансформации обоих вице-президентов. Что бы вы предприняли, будучи на его месте и помня об этих целях? Можно ли так подстегнуть сознание двух сотрудников, чтобы один из них или оба приняли решение трансформировать (а не приспособливать) свой управленческий стиль в направлении Совместного исследования? Иначе говоря, есть ли способ выйти за рамки выбора, который предлагает организационная структура с логикой действий Социальной сети, и перейти к Совместному

[208] исследованию, которое, хотя и оставляет участникам свободу выбора, стремится поощрять развитие качеств, свойственных более продвинутым логикам?

Подумайте над этим. А мы продолжим историю в следующей главе, где покажем, как небольшие совместные исследования в повседневной работе могут постепенно полностью изменить сам способ ведения бизнеса. А если вы член какой-либо рабочей группы, крупной организации или семьи, где существует серьезный конфликт между участниками, возможно, стоит десять-пятнадцать минут поразмышлять, что можно предпринять в данной ситуации. Какие шаги вы бы предприняли, если ваша цель — объединить исследование и действие, осуществить трансформационную власть и стимулировать перемены в вашей конфликтной ситуации?

Квинтэссенция стадии Совместного исследования

История Sun Health Care: продолжение

С точки зрения логики действий Трансформирующего / Совместного исследования, историю о разногласиях между большинством группы высшего руководства Sun Health и «оппозиционером» и «ковбоем» не стоит рассматривать только в негативном ключе. Президент вовремя понял, что «оппозиционер» своим сопротивлением провоцирует исследование, даже если она зачастую не помогает довести его до конца в форме взаимно приемлемого действия. Ее увольнение может потенциально нести в себе два сигнала компании: 1) критика не поощряется; 2) с людьми, не подчиняющимися выбранному управленческому стилю, поступают без лишних церемоний. Оба они прямо противоречили бы развитию трансформационной культуры обучения.

Кроме того, руководителей более низкого уровня попросили перейти от насаждения превосходства/контроля к взаимодействию/содействию. Именно поэтому было бы естественно дать и вице-президентам возможность изменить свой стиль руководства (если в дальнейшем исследовании окажется, что это необходимо). Такая тренировка дала бы возможность топ-менеджерам в целом научиться содействовать трансформации на постоянной основе. И если бы это учебное занятие оказалось успешным, история могла бы вдохновить

на верность руководству и вызвать подражание его готовности меняться. Чтобы выстроить и провести новое исследование действием, президент снова пригласил консультанта, который помогал организовать стратегическое планирование два года назад. Первые результаты изучения вопроса показали, что «оппозиционер» утратила доверие всех коллег и истощила их терпение. А вот мнения о «ковбое» были крайне разноречивы и не так резки.

Как действовала «оппозиционер»

Реакция вице-президентов на обратную связь — отзывы об их работе — оказалась неожиданной. Консультант объяснил «оппозиционеру», что, несмотря на обоснованность ее возражений в ряде случаев, способ их выражения неэффективен. Он посоветовал ей научиться играть роль лидера нового типа — и в ее интересах, и в интересах компании. Этот метод стимуляции сознания вице-президента — процесс потенциального совместного исследования между ней и компанией — казался разумным и понравился «оппозиционеру»: она согласилась отказаться от своего обычного поведения. Вместе с консультантом они составили трехстраничный план действий на следующие полгода и представили его сначала президенту, а затем, после внесения его поправок, всей команде топ-менеджеров. Ее готовность пойти на изменения и переопределение своих целей и действий и стать более восприимчивой к оценкам коллег вызвала новый всплеск интереса к исследованию действием среди членов команды директоров.

Несмотря на общее раздражение и скептицизм, группа согласилась приложить усилия, чтобы включиться в исследование действием. Это решение продиктовано рядом причин. Проблеме дали честную оценку. Все понимали предложенные цели и порядок тренинга. Вице-президент выразила твердое намерение участвовать, и процесс оценки результатов был четко прописан (причем бремя доказательств было возложено на вице-президента). Таким образом, команда топ-менеджеров вступала на (потенциально) трансформирующий путь Совместного исследования.

Первые недели выполнения плана потребовали напряжения практически всей команды топ-менеджеров. Несмотря на лучшие

намерения, вице-президент постоянно совершала действия, которые остальные считали оппозиционными. Консультант особо подчеркнул необходимость немедленной обратной связи от других членов группы, как только они увидят, что она не соблюдает свои обязательства. Примерно после четвертого случая мгновенной обратной связи вице-президент наконец поняла, какой стиль поведения подходящий (группа воспринимает его как конструктивный и добросовестный), а какой нет (остальные воспринимают его как стремление противопоставить себя другим). Вопрос был эффективно решен, хотя другие аспекты оппозиционного стиля временами досаждали ее коллегам.

Как действовал «ковбой»

В отличие от «оппозиционера», «ковбой» выступал против обоснованности и важности оценки эффективности его работы со стороны группы. Он считал, что люди воспринимают его поведение неправильно и на самом деле его стиль оптимален для организации. В этом случае, в отличие от предыдущего, обратная связь в форме восприятия его действий окружающими не вызвала немедленную реакцию в виде переосмысления. Он сразу ушел в оборону.

«Если так, — заметил консультант, все еще надеясь привлечь его к совместному исследованию, — согласны ли вы вместе со мной разработать такую модель поведения, благодаря которой команда топ-менеджеров сможет по достоинству оценить вашу эффективность и, может, скорректировать свой подход к работе?» — «Нет, — ответил «ковбой» агрессивно, — это их проблемы, не мои».

После короткой паузы консультант спросил: «Вы понимаете, что ваш ответ доказывает нежелание сотрудничать с коллегами?»

«Не могу поверить, что вы пытаетесь поймать меня на слове!» — гневно и оскорбленно воскликнул вице-президент, на мгновение поставив консультанта в затруднительное положение и признав, что в его предыдущем высказывании подразумевалось отсутствие мотивации участвовать в предложенной игре. Этот выбор положил конец слабым попыткам Совместного исследования.

Кстати, последний вопрос консультанта — по сути, сжатый вариант обрамления, утверждения и иллюстрации, оформленных как

исследование. Консультанту осталось лишь гадать, не проявилось ли в вопросе неосознанно агрессивное отношение к собеседнику, которое снизило его способность к трансформации, несмотря на сознательное конструктивное намерение, которое консультант вкладывал в вопрос, а также замедление темпа речи и задумчивую интонацию.

Через несколько дней состоялась встреча этого вице-президента с президентом компании по другому вопросу. Он собирался уволить одного из своих менеджеров за вопиющее нарушение субординации. Президент поинтересовался, чем это можно доказать. В своих объяснениях вице-президент основывался на слухах и служебной записке этого менеджера в отдел кадров, где выразил сомнения по поводу справедливости корпоративного решения. Президент заметил, что это недостаточно веское основание для увольнения. Непонятно, действительно ли менеджер совершил что-то неподобающее. Он выразил уверенность в том, что другие руководители совершенно иначе интерпретировали бы те же события. Президент тут же собрал импровизированное совещание, пригласив всю команду топ-менеджеров. Некоторые подтвердили, что, по их информации, дело не в менеджере, а в поведении вице-президента. Однако тот не смог конструктивно использовать и эту обратную связь, позже описывая беседу с консультантом как унижительную: «Я буквально получил по мозгам». Консультант побеседовал и с вице-президентом, и с менеджером, которого тот собирался уволить, и нашел нестыковки в истории самого вице-президента и отсутствие оснований для увольнения менеджера.

Президент пытался продолжать работу с вице-президентом, но «ковбой» начал подозревать, что его положение под угрозой. Через несколько недель президент попросил его выполнить одно задание, и он заявил, что сделает это без труда. Президент ответил, что это хорошо, так как повысит доверие к нему всей команды топ-менеджеров. Вице-президент сердито ответил, что ему должны были бы выплатить крупную премию за предыдущий год, вместо того чтобы устраивать проверку, и нужно обсудить сумму выплат в связи с увольнением. На этом им пришлось расстаться, поскольку обоих ждали на других совещаниях. Вопрос так и остался в подвешенном состоянии.

Президент пересказал разговор консультанту по телефону, добавив: «Я уверен, он изменит свое мнение, когда все хорошенько обдумает». — «Почему вы хотите, чтобы он изменил свое мнение?» — спросил

консультант. — Вы постоянно сочетаете исследование и действие на встречах с вице-президентом, например когда собрали всех руководителей на импровизированное совещание. А вот его реакция явно не способствовала взаимодействию и исследованию с того момента, когда встал вопрос об эффективности его работы. Вы искали доказательства из вторых рук, чтобы убедиться в эффективности или неэффективности вице-президента, например показатели продаж. Но мне кажется, теперь у нас достаточно прямых свидетельств того, что он не сочетает в своей работе действие с исследованием, не взаимодействует с коллегами надлежащим образом и не участвует в процессе обучения, касающемся его работы».

Доказательства из вторых рук всегда допускают варианты толкования, а это прямое доказательство показалось консультанту более однозначным, потому что одновременно давало представление о характере видения вице-президента (нежелание стать восприимчивым к исследованию), его стратегии (чередование уступчивости и агрессивного неприятия), действия (отрицающего взаимодействие) и результатов (никаких признаков обучения). Проблема была в том, как сопоставить и оценить относительно однозначные непосредственные наблюдения, полученные в результате взаимодействия президента и консультанта с вице-президентом, и неоднозначную информацию из вторых рук. Не желая подталкивать президента к решению, консультант посоветовал ему после их телефонного разговора пятнадцать минут спокойно поразмышлять в одиночестве: возможно, у него появится ясное представление о верном порядке действий.

Сразу после размышлений президент пригласил вице-президента на беседу, чтобы обсудить детали его увольнения, соглашения о компенсации и форму объявления об этом в компании. Спустя двадцать четыре часа вице-президент уже не работал в организации. После этого была обнаружена и исправлена схема систематического искажения информации о решениях высшего руководства, которую получали бывшие подчиненные «ковбоя».

Одно препятствие устранено

Что прояснил этот опыт для президента и какие позиции он стал более убежденно отстаивать? Может, он начал осознавать сложность

перехода компании к стадии Трансформирующего / Совместного исследования: парадоксально, но, чтобы научиться практиковать этот подход, необходимо постоянно... практиковать его. Президент понял, что задача — не только улучшить показатели деятельности, но и произвести стойкие усовершенствования в сознании и практике руководства, которые позволят каждому руководителю воплотить в своей работе концепции и стратегии, связанные с улучшением результатов. Чтобы задействовать в процессе в реальном времени конфликты в команде высшего руководства, необходимо интегрировать действие и исследование и применять взаимную уязвимую трансформирующую власть, как в случае с оппозиционным вице-президентом и административной группой. Она и группа перешли от ограниченного и ограничивающего осознания результатов (то, чем она была недовольна, и ее статус «оппозиционера») к одновременному осознанию видения, стратегии, реализации и новых результатов, необходимому для совместного составления полугодового плана действий. Они изменили правила игры. Логика стадии Совместного исследования может процветать в компании, если регулярно практикуется во время небольших конфликтов вроде описанных выше. При этом, как отмечалось ранее и как иллюстрирует случай «ковбоя», она не навязывает решения в одностороннем порядке.

Никто из других высших руководителей, включая президента, не смог бы предсказать в начале исследования, что «оппозиционер» сможет так резко измениться или «ковбой» будет сопротивляться и в конце концов уволится. Но благодаря исследованию действием и инициативам обоих вице-президентов (трансформация одной и увольнение другого) конечные результаты крепче связали членов команды топ-менеджеров. И все-таки группа в целом не приняла логику Совместного исследования в качестве основного принципа работы. Она, будто снимая напряжение после серьезной травмы, вернулась к привычной стадии Систематической продуктивности.

Что до «ковбоя», который отказался участвовать в совместном исследовании и уволится, то два года спустя он позвонил президенту, чтобы поблагодарить его. Он сообщил, что его жена немедленно раскритиковала его за то, что ушел из компании, вместо того чтобы попробовать измениться. Он сказал, что его уволили после трех месяцев работы на новом месте. Только тогда он понял, что потерял,

отказавшись поддаться благим попыткам повлиять на него. Таким образом, совместное исследование, в которое вовлекли его президент компании Sun Health Care и консультант, по-видимому, создало условия для постепенного изменения его мировоззрения.

[215]

Следующая проблема

Год спустя президент придумал новую процедуру совместного исследования, которая предлагала не только тактику решения проблем, подобных конфликтной ситуации с двумя вице-президентами, но и стратегию для обучения и изменения членов всей команды топ-менеджеров. Он предложил высшим руководителям разработать для себя программу развития. Те согласились и решили вместе определить: 1) стандарты работы идеального члена группы; 2) вопросы развития группы в целом; 3) задачи развития каждого члена на первый год.

В примере 11.1 показано, как группа определяет идеального руководителя. Пример 11.2 описывает идеальную форму совещания группы высшего руководства, а пример 11.3 — задачи развития для одного из вице-президентов на следующий год. Читая о стандартах для идеального руководителя, перечисленных в примере 11.1, попытайтесь «приложить» их к высшему руководству собственной организации.

Пример 11.1

Стандарты для идеального члена группы высшего руководства компании Sun Health Care

1. Лидерство.
 - Желание и способность стать сильным лидером, брать на себя административное управление всей компанией по мере ее роста.
 - Рассматривается как лидер (не только своего подразделения) как в самой компании, так и вне ее.
 - Рассматривается как эффективный руководитель в своей области, обеспечивает ее работу в соответствии с корпоративными задачами.
 - Хочет передать другим знания, навыки, профессиональную ориентацию и оценивает свой успех способностью добиться личностного роста своих менеджеров.

[216]

- Демонстрирует творческую способность решать проблемы в стрессовой ситуации.
- Добивается отличного выполнения поставленных задач.
- 2. Выработка концепции (видения) / миссия.
 - Предан компании Sun Health Care и индустрии здравоохранения.
 - Показывает на своем примере в повседневной практике, кто мы (миссия) и кем хотим стать (видение).
 - Способен мотивировать персонал к общему видению цели, общей философии.
- 3. Творческая трудовая этика.
 - Сильная приверженность:
 - упорной работе;
 - честности;
 - передаче другим энергии, энтузиазма;
 - повышению качества работы;
 - ориентации на клиента.
 - Действует очень принципиально и добросовестно, учитывая корпоративную культуру компании.
 - Уделяет первостепенное внимание навыкам, продиктованным миссией и стратегическими задачами.
 - Управляет временем не только эффективно и результативно, но и творчески.
- 4. Знание о том, что происходит в реальности.
 - Всестороннее представление об индустрии, в которой работает компания.
 - Понимание всех сфер деятельности Sun Health Care.
 - Знание технических вопросов, влияющих на наш бизнес.
 - Компетентность в вопросах, касающихся нашего подразделения.
 - Держит руку на пульсе, в курсе происходящего.
- 5. Стратегический подход, ориентированный на реализацию.
 - Способен объективно оценить возможности бизнеса:
 - использует эффективные средства решения проблем;
 - действует в интересах корпорации, даже если не популярен в своей области.
 - Демонстрирует лидерство в разработке и осуществлении стратегий и планов:
 - вносит инновационные идеи;
 - волевой, умеет убеждать;
 - выискивает противоречивые данные.

- Вносит вклад в разработку и реализацию корпоративных приоритетов, привлекая другие подразделения.
 - Понимает вопросы, касающиеся других подразделений.
 - Ориентирован на межфункциональное решение проблем и обмен информацией.
6. Умелое ведение совещаний.
- Принимает на себя лидерскую ответственность на всех совещаниях, в которых участвует, не посягая на лидерскую роль других:
 - уделяет организации совещания всестороннее внимание;
 - своевременно начинает совещание как в начале, так и после перерыва;
 - своевременно выполняет все задания;
 - готов задавать «глупые» вопросы, чтобы убедиться в понимании проблемы;
 - ценит вклад других;
 - готов прояснять/конкретизировать идеи;
 - готов к компромиссам или разработке более приемлемой третьей альтернативы;
 - снимает напряжение в группе, не отвлекая внимания от существенных разногласий.
7. Трансформационные межличностные навыки.
- Развивает межличностные навыки, отвечающие требованиям компании Sun Health Care:
 - заботливость, внимательность;
 - практичность;
 - командная работа;
 - способность к изменениям.
 - Превосходные навыки общения — слушания, устной и письменной речи.
 - Эффективный командный игрок:
 - действия помогают достичь консенсуса;
 - способствует достижению согласованных целей.
 - Навыки ведения переговоров.
 - Распознает, урегулирует и трансформирует конфликты в новые активизирующие формы взаимодействия.
8. Ориентирован на обучение и бросает вызов притяжению.
- Непрерывное совершенствование технических, деловых и управленческих навыков.
 - Видит трудные проблемы и ставит амбициозные цели, чтобы ответить на эти вызовы.

[218]

- Преуспевает за счет концепции: мы преодолеваем трудности и делаем то, что другим кажется недоступным.
- Разрабатывает процедуры оценки для определения качества своих знаний и лидерских навыков в рамках своего подразделения.
- Руководители по медицинским вопросам обучаются навыкам ведения бизнеса, а бизнес-руководители — медицинскому подходу к проблемам и приобретают способность влиять на поведение врачей.
- Ищет новые подходы к пониманию потребностей клиентов.
- Способен задавать вопросы, которые проясняют ситуацию, и не позволяет долго морочить ему голову.

Сколько ваших руководителей соответствуют первым пяти стандартам, которые можно назвать «обычными» идеалами? И как много вы видите примеров последних трех — идеалов исключительных? Сможем ли мы хотя бы распознать такие тонкие формы лидерства, как принятие ответственности за совещание без посягательства на полномочия других руководителей? Как удастся «снять напряженность в группе, не переключая внимания с существенных различий»? Безусловно, если работа такого высокого качества в принципе возможна, она должна быть проявлением одновременного осознания множества областей опыта на разных уровнях — собственного «я», группы, задачи и цели, — которое мы начинаем культивировать в себе, продвигаясь к Трансформирующей стадии и выше.

Конечно, интересно рассмотреть восемь идеальных стандартов, разработанных высшим руководством Sun Health Care, но еще важнее подчеркнуть, что мы ни в коем случае не настаиваем, чтобы все другие руководители высшего звена повесили их перед собой на рабочем месте. Мы предлагаем прояснять спорные вопросы и черпать вдохновение, принимая участие в аналогичных упражнениях. Это началось с того, что каждый топ-менеджер создал свой список стандартов.

Эти списки объединили и разделили на созвучные категории, но не дали им названия. Последовавшая дискуссия оказалась и веселой, и трогательной: члены группы шутливо и откровенно наперебой высмеивали друг друга, обсуждая свои провалы в стремлении «держать руку на пульсе» организации.

Ряд членов группы с радостью восприняли идею «бросить вызов притяжению и делать то, что людям кажется недостижимым».

Президенту было приятно, что эта фраза вызвала спонтанный положительный отклик: оказалось, именно он ее придумал. Это те «моменты истины», которые порождают общее видение цели и самоотдачу в ее достижении у всех членов команды.

[219]

Одновременное обучение высшего руководства и организации в целом

Последовательность описываемых событий показывает, как президент Sun Health Care запускает процессы организационного обучения. Президент стал заметно лучше разбираться в том, как создавать благоприятные возможности в духе Совместного исследования для одновременного управленческого и организационного обучения.

И сам он многому научился. Он может быть уверен в том, что правильно определил, кто из двух вице-президентов готов к активному участию в трансформационном обучении, а кто нет. Он узнал, что при принятии решений, трудных для персонала, можно использовать не авторитарные и субъективные, а совместные и исследовательские способы. Более того, теперь он в курсе, что может использовать трудную дилемму, подобную описанной выше, чтобы активизировать организационное обучение.

Президент больше не выступает в роли формального лидера на совещаниях высшего руководства. Он источник информации и тренер для формальных лидеров. Это дает ему и больше свободы, и больше полномочий, поскольку он может свободнее и жестче отстаивать свою позицию по любым вопросам: предметным, процедурным или касающимся развития. Иными словами, он хочет быть как можно свободнее, чтобы переключать свое внимание между всеми четырьмя организационными областями опыта: выработкой концепции, созданием стратегии, реализацией и оценкой результатов. При этом он доволен достигнутым уровнем лидерских инициатив со стороны вице-президентов, поскольку они вместе с ним участвуют в переговорах о стратегических союзах — кратких совещаниях с незнакомыми, по сути, людьми, часто конкурентами, — где каждый навьк

в подготовке повестки дня, четкого общения и исследования вопросов имеет огромное значение.

[220]

В чем состоит организационное обучение в этом случае? Президент и высшее руководство вместе с консультантом разработали ряд процессов для старших управленцев: 1) комплекс стандартов работы; 2) новый порядок совещаний; 3) новый порядок личностного роста. Несколько вице-президентов пошли дальше и разработали структуру совместного руководства для своих управленческих команд.

В общем, высшее руководство Sun Health Care активно экспериментирует с управлением повседневными и стратегическими делами в духе Совместного исследования. Через два года компания заключила соглашение о слиянии с вдвое более крупной страховой медицинской организацией в формате 50/50.

Пример 11.2

Программа развития группы высшего руководства компании Sun Health Care

По общему согласию членов группы, главный пункт развития группы на этот год таков.

Разработка сфокусированной комплексной повестки дня.

Группа приняла общее решение о том, что обязанности по составлению повестки и ведению совещаний будут переходить к разным членам группы каждые три месяца. Кроме того, она определила шесть категорий повестки, каждая из которых требует творческого и дисциплинированного подхода.

1. Актуализация.
2. Открытые пункты.
3. Определение концепции.
4. Выработка стратегии.
5. Практическая реализация.
6. Оценка результатов.

Ведущий собрания занимается первыми двумя категориями, четыре других члена команды исполняют роль «адвокатов» для остальных категорий. Каждый отвечает за определение пунктов повестки из своей категории, которые заслуживают внимания, и обучение тех, кто отвечает за каждый из них. Кроме того, по мере обсуждения группой конкретных пунктов каждый «адвокат» при необходимости обязан поднимать вопросы, связанные с его зоной ответственности.

В целом подразумевается естественный процесс обсуждения конкретных пунктов повестки — от определения концепции к выработке стратегии, затем к реализации и оценке результатов, а далее к категориям актуализации и открытых пунктов, если они требуют особого внимания высшего руководства.

[221]

Пример 11.3

Образец целей индивидуального развития высшего руководителя

1. Достижение консенсуса.

Чтобы достичь этой цели, я буду выполнять рекомендации высшего руководства, высказанные во время обсуждения моей презентации. В частности, если я столкнусь с противодействием рекомендации, которая, по моему мнению, должна быть одобрена, я буду выяснять причины отдельно с каждым членом высшего руководства и немедленно рассмотрю их соображения. Я попытаюсь выяснить, кто согласен с моим предложением, и заручусь их поддержкой для достижения консенсуса. Одновременно я переосмыслю свои рекомендации в контексте поднятых вопросов и пересмотрю свою позицию так, чтобы она отражала мою новую оценку. Наконец, я попрошу оценить в индивидуальном порядке, продемонстрировал ли я более эффективный навык достижения консенсуса.

2. Поддержка и организация профессионального развития подчиненных.

Чтобы усовершенствовать свои навыки в этой области, я посещал занятия по программе самооценки руководства, где вас оценивают подчиненные. Сейчас я пересматриваю ответы и затем встречаюсь с теми, кто давал их, чтобы обсудить поднятые вопросы и попросить дать новую оценку. Одновременно я планирую изучить соответствующую литературу и, возможно, начну посещать занятия по программе управления профессиональными кадрами. Наконец, я буду работать с отделом кадров над способами стимулирования развития персонала и критериями оценки эффективности моих усилий.

3. Общение и взаимодействие с потенциальными стратегическими союзниками во время внешних совещаний.

В ответ на замечание, что я редко выступаю на внешних совещаниях, я буду целенаправленно стараться активнее участвовать в них как для обмена информацией, так и для того, чтобы донести до внешней группы точку зрения своего подразделения. Если после отзывов членов группы после каждого совещания выяснится, что у меня проблемы с общением, я найду специальные коррекционные курсы.

ЧАСТЬ IV

**Конечная духовная
и социальная цель
исследования
действием**

Свежий подход к осознанию действия у Алхимика

Однажды, когда мы еще консультировали компанию Sun Health Care (см. главы 10 и 11), менеджер по развитию персонала рассказал о своем необычном контракте с ней. Недавно он перезаключил его. Договор, который был быстро одобрен вице-президентом и президентом, предусматривал, что менеджер будет один день в неделю работать как консультант вне сферы здравоохранения. Он чувствовал, что ему необходим такой опыт, чтобы поддерживать реальный взгляд на вещи на основном месте. Закончил он свой рассказ так: «Знаете, нужно сохранять свежесть восприятия и придумывать новые идеи».

Звучит привлекательно. Особенно для тех, кто чувствует себя измотанным работой и жизнью! Мысль кажется такой простой и очевидной: приятно сохранять живость чувств. Конечно, это лучше, чем ощущать себя зачерствевшим, утратившим ощущение новизны. Разве не ясно, что повышение качества нашей деятельности зависит от свежести восприятия того, что поставлено на карту, от новых идей о более эффективных методах работы и сил, необходимых для применения их на практике? Разве мы не хотим найти правильный ритм жизни и менять его в зависимости от обстоятельств?

Но если сохранение свежести восприятия мы интуитивно рассматриваем как привлекательную идею, почему среди влиятельных лиц, определяющих жизнь организации, редко встречаются те, кто

демонстрирует новизну мысли, искренность, скромность, добродушие, актуальность и стремится совместить личные, организационные, социальные и глобальные интересы?

Почему в качестве примеров свежего взгляда на жизнь мы можем привести лишь имена нескольких исторических личностей — Сократа или Будды, герцогини Алиеноры Аквитанской или монахини Хильдегарды Бингенской, Ганди или Папы Иоанна XXIII, Нельсона Манделы или Вацлава Гавела? Или при мысли о свежести и непосредственности вспоминаются комедийные актеры, например Робин Уильямс или Билл Косби, или актриса, танцовщица и писательница Ширли Маклейн. Почему так редко эта свежесть, составляющая суть логики **Алхимика**?

Почему переход к стадии Алхимика происходит настолько редко, что шесть разных исследований, проведенных разными учеными в разных отраслях, не выявили ни одного менеджера или лидера, которого можно было бы отнести к этой категории в соответствии с «Глобальным профилем лидера» (см. табл. 5.1)? Почему она так редка, что, когда мы говорим о ней перед аудиторией, менеджеры спрашивают: неужели кто-то с подобной логикой может работать в какой-нибудь организации? Почему в поиске лидеров-новаторов, которые, по нашему мнению, могли бы соответствовать этой логике, выясняется, что менее половины неординарных личностей заслуживают оценки «Алхимик»?

Чтобы найти ответ, для начала изучим шестерых руководителей, которые все-таки получили оценку «Алхимик», когда мы занялись поисками этих «редких птичек» в ходе упомянутого исследования.

Анализ шести Алхимиков

Мы можем изучить повседневную деятельность этих шести руководителей, поскольку некоторые из них согласились делать аудиозапись своих прогнозов и размышлений в течение недели во время поездок на работу и домой. Некоторые позволили одному из нас сопровождать их целыми днями. И все они участвовали в беседах длительностью от двух часов и более. Кроме того, авторы этой книги многие годы наблюдали четырех из этих руководителей в одной или более ролей: консультанта, члена совета директоров, преподавателя, друга или коллеги по духовной общине.

Нам нужно увидеть этих людей в действии, чтобы передать ощущение постоянного внимания, непредсказуемости, своеобразия и кросс-уровневых аналогий, характерных для их работы и игры. Мы покажем четыре черты, общие для всех шести человек. Затем мы подробнее расскажем историю перехода Вацлава Гавела через ранние стадии к постоянному совмещению противоположных логик действий к тому времени, когда он стал президентом Чехословакии.

[227]

Первое, что нас поразило, когда мы ближе познакомились с трудовыми буднями героев нашего исследования, — то, что они оказались ключевыми игроками не в одной организации, а в *разных*. Их рабочее время непредсказуемо распределялось между инициативами и ответными действиями, которые касались ряда структур. Вероятно, самым экстремальным примером разнообразия стала женщина, которая, судя по ее отчету, взаимодействовала с пятью-семью организациями ежедневно на протяжении недели. Ее основным местом работы была международная консалтинговая компания, и она признавала, что при посещении клиентов она иногда связывалась по телефону не более чем с одной-двумя организациями за день.

Но на этой неделе она работала в отделениях своей компании. Здесь она: 1) обучала младших консультантов; 2) участвовала в работе комитета по служебной аттестации сотрудников; 3) составляла affidavit для иска против правления, в котором она состоит; 4) выставляла счета за тридцать семь часов работы трем прямым клиентам, а также по пяти другим соглашениям, которые она контролировала менее непосредственно; 5) сделала сорок два звонка и ответила на девятнадцать от нового отраслевого объединения (она назвала эту попытку «освоением рынка»). Кроме того, два вечера она ведет постоянные семинары с 20:00 до 22:00. Среди участников бывшие и нынешние клиенты, которые хотят более углубленно заниматься своим личностным и профессиональным развитием.

Хотя эта иллюстрация — взгляд извне и не дает полного представления о внутреннем опыте этой женщины, она показывает одновременно «симфонический» и «хаотичный» образ жизни людей с продвинутыми логиками. Можно ошибочно решить, что она и все, чей профиль мы определяем, живут в постоянной спешке. Вовсе нет. Мы обнаружили, что их временами тянет поленившись, повеселиться или понаблюдать, а иногда перевешивает чувство неотложности, жесткой

эффективности или концентрации внимания. (На самом деле характерная черта их работы и отдыха в том, что они неотделимы друг от друга; «работа/игра» — так можно описать переплетение бизнеса, творчества и досуга в жизни этих людей.) Наш следующий пример также подчеркивает это: мы изучим ритм жизни еще одного руководителя-Алхимика, на этот раз изнутри.

Второй пример заставляет обратить особое внимание на то, что поразило нас во время прямого наблюдения за этими руководителями: за день их ритм жизни менялся невероятно. В этом конкретном случае модели поведения работа/игра сосуществуют одновременно. Этот руководитель высшего звена намеренно работает и живет в другом городе, а не там, где находится штаб-квартира его корпорации. Его офис занимает часть двух этажей большого викторианского здания. Остальное — его дом. Помещение на первом этаже — впечатляющий, но более-менее обычный офис для секретаря и приема посетителей. Внутренний офис включает неформальную зону отдыха, рабочий стол для совещаний на восемь-десять человек и личную ванную комнату. Из нее винтовая лестница ведет на второй этаж.

В комнате на втором этаже разместился большой мат для физических упражнений, одна стена занята стеллажами с книгами, есть диванная зона. Устройство громкой связи позволяет руководителю заниматься физкультурой или отдыхать, полностью расслабившись; при этом его речь по телефону звучит быстро и отрывисто. Он объясняет, что этот прием заставляет людей быстрее переходить к сути, а когда он начинает говорить медленнее, они сразу идут на сотрудничество, воспринимая изменение темпа речи как «повышенное внимание» к собеседнику. Даже в самые загруженные дни в офисе на первом этаже он выкраивает пару минут в час, чтобы подняться наверх и сделать несколько приседаний, отжиманий, несколько приемов из айкидо или поз йоги. По его словам, суть в том, чтобы совмещать работу и развлечения в соответствии с собственным ритмом жизни, не напрягаясь.

Мы заметили: этот руководитель вначале реагирует на каждую ситуацию в соответствии с темпом и логикой человека или группы, с которыми он взаимодействует. Затем он буквально «выворачивает разговор наизнанку» и предлагает пересмотреть тему с точки зрения другой логики. Два раза мы слышали, как он менял темп разговора по телефону с быстрого на медленный и переходил с текущих

деловых вопросов к эмоциональной личной ситуации или исторической аналогии. При этом его голос завораживал и проникал глубоко в душу, так что человек на другом конце провода даже пускал слезу (он позже сам это подтвердил). Это были не просто деловые переговоры — одновременно налаживалось межличностное взаимодействие. Темп работы и жизни этого руководителя нельзя считать чисто индивидуальным: человек учитывает ритмы других и способен менять темп и фокус беседы или совещания.

Один из нас наблюдал такое незаметно трансформирующее лидерство на трогательном примере еще одного из шести руководителей — художника, предпринимателя и общественного деятеля, — когда тот кормил ужином своих трехлетних близнецов. На фоне детского лепета и непонятных звуков он вел кажущийся бессвязным урокарифметики и жизненного развития, источником которого были детские инициативы. Тот факт, что данный пример не связан с работой, говорит о том, что для Алхимика осознанность — не средство, а самоцель.

Но как узнать, каков наш темп жизни и как он взаимодействует с ритмами других людей, когда мы видим окружающий мир во всех его разнообразных проявлениях и наших уникальных взаимоотношениях? Найти свой ритм и темп — задача не столько личностная, сколько политическая и духовная. СЕО, который выполнял физические упражнения во время работы, признался нам, что занимается особой формой духовной практики, рекомендующей прерываться среди дня на медитацию. Эти упражнения постоянно освежают контакты с четырьмя областями опыта и способствуют обучению на основе тройной петли обратной связи. Но он отказался описать их и назвать эту духовную практику, ссылаясь на то, что эта информация только для тех, кто «в теме».

Еще один менеджер, за которым мы наблюдали в конце 1980-х, — вице-президент шведского регионального отделения Всемирного банка. На его примере хорошо видно, как умело лавирует логика действий Алхимика среди разных вопросов на разных уровнях. В данном случае это внутриорганизационные вопросы аттестации персонала и внешние — поддержка политико-экономического развития бедных стран. В рамках масштабной реорганизации во Всемирном банке, где потерять место мог любой, подчиненные этого руководителя конкурировали с другими за то, чтобы вернуть или поменять свои текущие должности (было известно, что не менее 10% персонала лишатся своих

[230]

мест, поскольку в новой структуре будет меньше ставок). Руководитель шведского отделения только неделю назад вновь добилась назначения на свою должность. Сравнивая проблемы банка, связанные с развитием персонала и организационной трансформацией, с проблемами, чаще всего мешающими успеху программ для развивающихся стран, она попросила подчиненных, а также нескольких кандидатов, не входящих в ее команду, предложить методы устранения этой дилеммы и назвать коллег, наиболее компетентных в решении подобных задач. Она предложила отобрать лучших профессионалов для будущей группы. Поначалу большинство претендентов никого не выдвигали, явно считая, что это противоречит их интересам. Единственный, кто предложил своего кандидата, был тут же нанят на работу с объяснением причин такого решения (обратная связь), остальным претендентам сообщили об этом. Затем последовал болезненный процесс улучшения отношений между кандидатами (например, двух очень талантливых сотрудников, которые неважно ладили, попросили взять на себя управление подразделением, ранее имевшим другого руководителя, для усиления взаимодействия между подразделениями). Через три года новая группа имела один из двух наиболее успешных кредитных портфелей среди всех региональных групп.

Этот пример особенно наглядно показывает две характерные черты Алхимика: 1) активное внимание к аналогиям между личностным, групповым, организационным и внешнеполитическим уровнями развития; 2) использование собственной «харизмы» — духовной энергии личности — не для того, чтобы очаровывать сторонников и вызывать раболепское поклонение, а чтобы стимулировать их к участию в совместном исследовании действием.

Итак, отличительное свойство политических и духовных убеждений Алхимика — не избранная система традиционных или нетрадиционных убеждений (например, протестант-республиканец, еврей-демократ, язычник-анархист), а скорее постоянное исследование источника жизни и любви. В таблице 12.1 кратко описаны основные характеристики Алхимика. Чтобы подчеркнуть, что он берет на себя политические и духовные обязательства, требующие напряжения всех сил, мы приводим рассказ о жизни чешского драматурга, диссидента, возглавившего «бархатную революцию», президента Вацлава Гавела. В его истории вы встретите характерные черты

Алхимика — переопределение духовного и уязвимую власть. Но, будучи диссидентом и творцом, а потом политиком и отцом-основателем, Гавел, вероятно, как никто другой служит примером добровольного существования в центре постоянного напряжения противоположностей. Мы видим в нем мастера абсурда и здравого смысла, катающегося на детском скутере вокруг президентского дворца в перерывах между работой над конституцией страны. Помимо подробной биографии, мы даем ее анализ, чтобы вновь вспомнить о жизни Гавела и бесперспективном социальном строе, при котором он постепенно открывал, оттачивал и применял свою трансформирующую власть.

[231]

Таблица 12.1. Характерные черты стиля управления, ассоциирующиеся с логикой Алхимика

Алхимик	Постоянно тренирует внимательность, выявляя одиночные, двойные и тройные петли обратной связи во взаимодействии интуиции, мыслей, поступков и их последствий для внешнего мира; живет настоящим, признавая существование светлых и темных сторон, постоянное повторение вечных узоров и проявление ранее скрытого; существует в центре напряжения противоположностей, стремится увязать их воедино; целенаправленно участвует в исторической/духовной трансформации; соавтор легендарных событий, которые ведут к переосмыслению и перестройке ситуации; опыт пограничных переживаний, расщепление тождественности своего «я»; рассматривает время и события как символические, аналогичные, метафорические понятия (не просто как линейные, цифровые, буквальные)
----------------	--

Личностное, творческое и политическое развитие Вацлава Гавела

Гавел родился в 1936 году в семье среднего достатка с интеллектуальными и творческими интересами. Он рано заинтересовался чтением, сочинением и театром. Но после захвата Чехословакии нацистами в конце 1930-х и коммунистического переворота в 1940-х его исключили из гимназии и не приняли в другие учебные заведения из-за буржуазного происхождения.

К шестнадцати годам Гавел собрал кружок друзей, интересующихся литературой и философией. Хотя он писал, что группа основана

на добровольных началах, согласии и серьезных дискуссиях, на самом деле именно он настойчиво советовал, какие книги читать, какие фильмы смотреть, каких неактивных членов лучше тактично отлучить от участия. Из-за буржуазного происхождения его возможности найти работу были очень ограничены. Сначала он трудился химиком-лаборантом и попутно публиковал первые критические эссе. Эти аспекты раннего «управленческого» стиля Гавела, как и его статьи, позволяют оценить его как молодого Эксперта в действии, с решительной и критической и одновременно дружелюбной и притягательной творческой логикой. Вероятно, эта ранняя способность соединять притягательность, критичность и решительность предопределяет дальнейшую склонность к работе в центре напряженных противоречий.

В 1957–1959 годах Гавел служил в армии. Здесь он написал свою первую пьесу «Всё впереди» (в соавторстве с другом Карелом Брындой) и организовал театральный коллектив, с которым и поставил ее. В пьесе рассказывается о солдате, который выбирает правду и моральные принципы и отказывается от искушения получить легкое и незаслуженное продвижение по службе. Здесь мы видим сильные меритократические черты Достигенца — как в сюжете пьесы, так и в ее совместном сочинении и постановке.

Только после того, как пьеса едва не получила главный приз на армейском театральном конкурсе, чиновники проверили происхождение Гавела и усмотрели скрытые за тонким юмором откровения о господствующих в коммунистической армии порядках. После спектакля пьесу осудили как антиармейскую, и театральный коллектив вынудили вернуть все награды. Трудно не заметить первые признаки логики действий Трансформирующего и Алхимика в сюжете пьесы и креативности всего события, нарушившего принятые правила.

Переживая и осмысляя конфликт, возникший между ним и армией, Гавел впервые столкнулся с людьми, не входящими в относительно интеллектуальный круг его друзей, узнал об их ценностях и образе жизни и понял, что различия в социальном происхождении, таланте или вкусах не помеха для дружбы. Во время службы в армии у Гавела появились признаки Переопределяющей логики. (При изучении шести Алхимиков мы не старались собирать биографические сведения, но позже поняли, что трое из них сами упоминали крепкую

дружбу в подростковом возрасте, не признающую стереотипов: ни расовых, ни национальных, ни социальных, ни гендерных.)

Отслужив в армии, Гавел написал пьесу «Семейный ужин», которая сразу принесла ему известность как драматургу. Лишенный права занимать «руководящие» должности из-за буржуазного происхождения, он устроился в театр «На Забрадли» («На перилах») рабочим сцены, но с перспективой творческого участия. Здесь он проработал восемь лет, написал лучшие из своих пьес и спас театр от кризиса, вызванного неэффективным управлением: строил декорации, вел всю документацию, организовывал поездки, помогал директору принимать решения по контрактам и, по сути, стал центром общественной жизни. Благодаря Гавелу и его гениальному умению заводить и поддерживать «рабочие дружеские связи» распределение ролей в театре — директор, актеры, команда рабочих сцены и т. п. — происходило не по иерархическому принципу, а на основе взаимного уважения и с большой долей юмора. Здесь отчетливо прослеживается логика Трансформирующего, совмещение работы и игры, объединение актеров и персонала общим видением цели с помощью взаимной, уязвимой власти.

[233]

В 1967 году Гавела пригласили на должность главного редактора журнала Tvar («Лицо») для молодых литераторов, который был основан Союзом писателей. Редколлегия решила не заниматься идеологической пропагандой, а просто публиковать достойные произведения. Эта непредвзятость и широта взглядов привлекала интеллектуалов-реформаторов, которые потеснили сталинистов — сторонников жесткого политического курса — в январе 1968 года и во время последовавшей за этим короткой Пражской весны избрали главой государства Александра Дубчека. Не прошло и года, как противники реформ обратились за так называемой братской помощью к Советскому Союзу, после чего была немедленно восстановлена цензура и возобновились политические репрессии. Многие талантливые артисты, художники, писатели были вынуждены молчать, попали в тюрьмы или оказались изгнаны из страны.

В отличие от многих интеллектуалов, Гавел решил остаться в Чехословакии, хотя получил клеймо политического диссидента за убежденность в том, что, находясь в центре напряжения противоположностей, бесправные могут обрести власть, изменяющую общество. С этого момента в произведениях и публичных выступлениях и действиях

Гавела мы видим много примеров «союза противоположностей», характерного для Алхимики. Он остался в стране, несмотря на гнетущую политическую и творческую атмосферу, объясняя это так: «Истинный смысл можно постичь только со дна абсурда». «Это трудно объяснить, но без смеха мы просто не сможем делать серьезные вещи», — размышляет он в книге «Заочный допрос» [1].

Один из многих примеров того, как Гавел использовал характерный для Алхимики «союз противоположностей» между серьезным и абсурдным в жизни, — написание манифеста Центрального комитета творческих союзов в 1969 году. Он задумывался как своего рода кредо нации, под которым будут подписываться и которому будут присягать все больше граждан. В день, когда манифест должен был быть закончен, Гавел обещал присутствовать на открытии выставки одного из своих друзей-художников. Во время работы над этим серьезным документом Гавел извинился и вышел в ванную комнату, незаметно покинул здание и отправился на открытие выставки, где фальшиво пел патриотические песни и пылко декламировал произведения национальных литераторов-классиков [1]. После посещения выставки он вернулся и продолжил сочинять последние абзацы манифеста. «Я утверждаю, — позже вспоминал Гавел об этом эпизоде, — что за семнадцать лет, отделяющих меня сейчас от того манифеста, я по большому счету ни разу не изменил его принципам. И вовсе не вопреки тому, что во время работы над ним я находил время для отдыха и шуток, — возможно, наоборот: именно благодаря им! И благодаря тому, что я постоянно нахожу время для передышки» [1].

В 1970-х произведения Гавела были запрещены. Он жил с женой Ольгой в уединенном сельском доме, и только редкие визиты друзей не давали ему впасть в полную меланхолию. В 1977 году он приехал в Прагу, чтобы организовать защиту рок-группы Plastic People, которых обвинили в пропаганде аморального поведения. Движение в их защиту привело к подаче петиции, которую подписали более семидесяти человек. Правительство не ожидало такой дружной реакции и начало медленно сдавать назад, выпустив на свободу некоторых из арестованных молодых людей.

Однако когда Гавел возглавил работу над декларацией под названием «Хартия 77», коммунистическая партия отреагировала массовыми арестами и допросами. Гавел провел четыре месяца

в тюрьме — с января по май 1977 года. Это было очень тяжелое время для него. Его каждый день допрашивали, стараясь разными способами оказать давление и сломить.

[235]

В то время Гавела занимал вопрос о том, как противостоять тоталитарному обществу. Его размышления отражены в эссе «Сила бес- сильных» [2], где он переосмысляет традиционное понятие о том, что власть принадлежит тем, кто контролирует государственные институты, и что ее можно захватить или упразднить. Он же рассматривал власть как нечто относительное, а не имущество, которым можно владеть. Каждый член общества опутан плотной социальной сетью государственных правящих институтов и является частью властных отношений, определяющих жизнь общества. У каждого есть выбор: стать либо сторонником, либо противником власти. Если человек решает идти против власти, или, как говорит Гавел, «жить по правде», ему придется изолировать себя от общества и стать не таким, как все. Мы видим, насколько эти идеи созвучны постконвенциональным стадиям и недоступны Оппортунисту, Дипломату, Эксперту и Достиженцу. Можно представить, как тяжело Гавелу было жить с такими принципами, когда его заставляли молчать в собственной стране.

Гавел вернулся к своей деятельности как рупор идей «Хартии 77», но в 1979 году был снова арестован и приговорен к четырем с половиной годам тюрьмы. На этот раз он был спокоен, смирился с наказанием, исполнился решимости «вдохнуть позитивный смысл» в этот опыт [1, 153]. Его он нашел в ежедневном сочинении писем жене Ольге, содержанием которых она делилась с друзьями. Это были не просто личные письма — скорее средство самовыражения и общения с миром за тюремными стенами. Гавел чуть не умер в заключении. Поскольку он был хорошо известен на Западе как чешский диссидент и его смерть в тюрьме могла поставить режим в незавидное положение, в 1984 году его освободили. (Изучите таблицу 12.1: пограничный (на грани смерти) опыт типичен для Алхимиков [например, двадцатисемилетнее тюремное заключение Нельсона Манделы и голодовки Ганди], нередко и смерть на публике [например, Сократ, Иисус, Мартин Лютер Кинг].)

После выздоровления Гавел вернулся в свой сельский дом в Градечке. В 1984–89 годах многие иностранные делегации, посещавшие Чехословакию, выражали желание встретиться с оппозицией, и Гавел побеседовал со многими западными лидерами. В этот период он

написал две из самых личных пьес — «Большое опустошение» и «Искушение», где он исследует чувства и испытания, с которыми человек сталкивается в тюрьме, продолжая диалог между своим искусством и политическими убеждениями и снова демонстрируя уязвимую власть в процессе обнародования своих внутренних метаний.

Когда 17 ноября 1989 года мирная круглосуточная демонстрация протеста переросла в столкновение студентов с полицией, Гавел немедленно выехал в Прагу. На следующий день все продолжилось. Студенты призывали к публичной поддержке их действий, они встретились с актерами в «Реалистичном театре» Праги, где были отменены все спектакли. Театры превратились в общественные дискуссионные центры. Гавел заявил о создании Гражданского форума, который объединил все оппозиционные группы, 19 ноября. Он выступил перед двумястами тысячами студентов, собравшихся на Вацлавской площади, и пригрозил всеобщей забастовкой 27 ноября, если не будут выполнены требования расследовать события 17 ноября, освободить политзаключенных и обеспечить свободу печати. Обаятельный, критически настроенный и убедительный юноша вырос в умудренного опытом пятидесятитрехлетнего лидера, умело сплетающего те же три силы (положительную-отрицательную-примиряющую) ради перемен в стране.

В следующие недели Гавел разговаривал с демонстрантами, организовывал забастовки, обсуждал тактику движения с соратниками и вел переговоры о мирной отставке правительства и руководства коммунистической партии. Он также руководил формированием новой Федеральной ассамблеи, создавая возможности для выборов новых членов, представляющих оппозицию.

Федеральная ассамблея выбрала председателем Александра Дубчека, лидера Пражской весны двадцать лет назад. На следующий день Федеральная ассамблея единогласно избрала Гавела президентом Чехословакии. Бессильный человек и его товарищи породили такую силу, которой не ожидали власть имущие и их еще более влиятельные союзники.

Хотя чешское общество питало ненависть к бывшим правителям, Гавел особо подчеркивал, что не обязательно объединяться «против» кого-то. За состояние общества отвечают не только члены компартии, но и все граждане страны. «Мы все — естественно, в разной степени — несем ответственность за работу тоталитарной машины. Никто из нас не является только жертвой — мы все ее творцы» [49].

Вацлав Гавел видел самую серьезную проблему Чехословакии не в разрушении внешних атрибутов власти, не в крахе экономики, отсталой системе образования, загрязненной торфяным дымом природе (из-за этого средняя продолжительность жизни в стране сократилась и составила менее шестидесяти лет). Демонстрируя тройную петлю обучения, в своем новогоднем обращении к соотечественникам в 1990 году он сказал: «Хуже всего то, что мы живем в отравленной нравственной среде. Мы нравственно больны, потому что привыкли говорить не то, что думаем. Мы научились ничему не верить, не считаться с другими, заботиться только о себе» [1]. Как свойственно постконвенциональным лидерам, Гавел сосредоточился на противоречиях в себе и собственной группе, вместо того чтобы демонизировать внешние объединения. Считая экономические реформы в Чехословакии абсолютно необходимыми, он отказывался принимать правила свободного рынка как догму, требующую неукоснительного выполнения. «Кульť “чистого рынка” может быть не менее опасным, чем марксистская идеология, поскольку исходит из тех же психологических установок: уверенности, что действовать на основе теории разумнее, чем руководствоваться знанием жизни», — писал Гавел в книге «Летние размышления» [48].

Его взгляды на внешнюю политику также изменили роль Чехословакии на мировой арене. Он рассматривал свою страну в центре Европы как равноправного члена европейского и мирового сообщества. Он отказался от предубеждений по отношению к другим странам, основанных на прежних исторических неудачах. Свой первый зарубежный визит в качестве президента он совершил в Германию. Здесь, вместо того чтобы наброситься на немцев за захват Чехословакии нацистами, он публично извинился за изгнание немцев из страны после падения нацистского режима. Его позиции были крайне противоречивы и вызвали ожесточенные споры в стране, но четко дали понять, что новое руководство больше заинтересовано в восстановлении старых отношений, чем в том, чтобы беречь старые раны. Популярность его идей облегчила возвращение Чехословакии в европейское сообщество, кроме того, страна получила предложение вступить в НАТО и Европейский союз.

Все Алхимики в нашей маленькой выборке кажутся приверженными идее повышения внимательности у себя и у других, образованию,

[238]

развитию чувства взаимности и участию в переменах на разных социальных уровнях. Для этого они тренируют свою способность проводить верные аналогии и явно склонны к непредсказуемости, которая способствует вдохновению. Для Алхимика исследование действием — уже не просто тактика на случай, если не срабатывают обычные подходы, или стратегическая теория, к которой мы прибегаем, когда нужно расширить наши возможности выбора как лидеров. Это скорее сама суть жизни здесь и сейчас.

Почему мы видим проявления Алхимика лишь по проблескам?

Предыдущий пример дает нам лишь проблески того, что такое логика действий Алхимика. Почему? Как только ответы на все вопросы, поставленные нами в начале этой главы, становятся сложившейся системой истин — мировоззрением, — они теряют свою новизну, и цвет, и внезапность, и ощущение свежести восприятия. Суть логики Алхимика в том, что ее нельзя сформулировать как устоявшуюся истину в словах или числах: она открыта для новых откровений, намеков и знаков, поводов удивиться.

Развитие от Трансформирующего к этой самой неуловимой и гибкой из всех логик — это переход от *контролируемого* чем-то (или кем-то) состояния к *равноправным отношениям*. Он аналогичен всем прочим развивающим трансформациям в направлении продвинутых логик действий. Алхимик перестает подчиняться логике Трансформирующего и начинает взаимодействовать с ней и всеми более ранними стадиями, прибегая к ним как к сиюминутной альтернативе. Суть в том, что мы перестаем быть ограничены *рамками правильного мышления* или видения (например, «правильной» теории организации времени, «правильных» названий четырех областей опыта и т. п.) и переходим в состояние, в котором нами движет дух постоянного переопределения реальности.

«Проявление в нас того, что истинно, что является нашей сутью, — не очень комфортное ощущение», — говорит Джон Пентленд [81]. Дух переопределения постоянно превосходит себя, пробуждаясь

к осознанию собственных исходных предпосылок. Переопределяющий разум вслушивается во мрак довербального опыта. Он сонастраивает себя с системой взглядов и ценностей других действующих лиц, глубинными ритмами организационного и исторического развития, а также еще не организованным хаосом за пределами этих рамок. (Как мы знаем на данный момент из теории, неорганизованный хаос представляет собой существенную часть реальности в каждый момент, но он во многом недоступен для восприятия и выражения с помощью языка и разума, связанного определенными установками.)

Вслушивание во мрак внутри и между четырьмя областями опыта позволяет нам одновременно принимать и ценить и абсурдность, и здравый смысл, присущие ситуации. Такое вслушивание — уникальный способ поиска и формулировки мотивирующего вызова ситуации на языке, понятном всем участникам. Это может вызвать социальный эффект джиу-джитсу: при угрозе полного разрушения человек, организация или нация внезапно приобретают невероятную гибкость и начинают действовать с удивительной энергией и решимостью. Такая уязвимая власть часто кажется волшебной, алхимической или клоунской. В конце концов, за четыре недели до того, как стать президентом Чехословакии, Вацлав Гавел не имел никакой официальной должности.

Подобное творческое размытие и восстановление границ произошло в конце эпохи апартеида в Южной Африке, когда вопреки всем прогнозам Нельсон Мандела и Комиссия по установлению правды и примирению провели удивительно ненасильственную трансформацию в направлении межрасового общества. Эффектные жесты, вроде появления Манделы в регбийке белой команды африканеров на игре чемпионата мира по регби, постоянно освежали и обновляли восприятие того, как далеко может зайти процесс примирения.

Переход к этому стилю требует поворота не только к просвещению, но и к готовности столкнуться с темными сторонами человеческой натуры, ее проявлениями в нас и нашем окружении. В отличие от Оппортуниста, Эксперта и Трансформирующего, которые могут верить в то, что они служат добру и способны избавить мир от зла, Алхимик понимает, что противостояние добра и зла — победы и поражения, божественного и мирского, разных классов, рас и полов, конфликты между «мы» и «они», «я» и «ты» — воссоздается

заново в каждый момент благодаря нашему относительно устоявшемуся и одностороннему восприятию мира. Зло возникает из-за того, что мы забываем об осознании настоящего на основе тройной петли, а наше внимание ослаблено и пассивно. Для Алхимика, в отличие от Трансформирующего, развивающее исследование действием становится не столько надежной теорией для управления другими, сколько рыцарским поединком одновременно с его собственным недостаточным вниманием и внешним миром.

Такая личность не нуждается в официальной роли. Сила и авторитет Алхимика исходят из внимательного вслушивания в ритмы развития и их а-ритм-ию. Благодаря вслушиванию в четыре области опыта он берет на себя руководящую роль, ответственность за все происходящее, независимо от официальной должности. Ощущая вновь и вновь пробуждающееся удивление в теле, душе и мыслях, Алхимик чувствует ритмы, жизнь и обстоятельства любого разговора. Он также прислушивается к более масштабным историческим событиям, исходящим из прошлого и будущего и распространяющимся на единственный момент, где возможно проявление осознания и действия: всеобъемлющий момент настоящего. По легенде, Аполлоний Тианский, современник Иисуса из Назарета, соблюдал пятилетний обет молчания, чтобы научиться так слушать.

Мы рекомендуем «вслушиваться в темноту». В главах, посвященных организационным трансформациям (8–11), мы наглядно показали ритмы развития, которые начинает воспринимать человек, умеющий внимательно вслушиваться. Но мы не иллюстрировали сам процесс, за исключением эпизода в главе 9, когда консультант компьютерной компании перед встречей с двумя партнерами отводит десять минут на то, чтобы вслушаться в ритмы развития, подсказанные беседами с сотрудниками. В некотором смысле истинное слушание — активное молчание, по сути пустота, которую невозможно проиллюстрировать с помощью живописного или литературного произведения (хотя китайские «пустые» пейзажи и японские хайку XVII века можно рассматривать как попытки побудить к нему). Чтобы научиться ему, вы должны понаблюдать за тем, кто умеет это делать, и постараться перенять его опыт. А вот еще один пример, взятый из дневника женщины (с ее разрешения), которая описывает свое участие в собрании квакеров, где каждому предлагается вслушиваться в тишину (и тем

самым создавать ее), чтобы постичь скрытые истоки бытия, знания, делания и осуществления.

[241]

Я встаю, мое сердце колотится в груди.

В первые двадцать минут собрания Общества друзей, когда тишина нарушается только редким покашливанием и сопением, я никак не ожидала, что стану проводником какого-то общения. Прошли годы с тех пор, как я делала это в последний раз. Сегодня, сидя на скамье, я внимательно прислушивалась к своему дыханию и круговороту ощущений в моем теле.

Вслушивание становится все глубже, исходит как будто из самого сердца, и начинают вспыхивать проблески чувств/мыслей, отражающих взаимно пересекающиеся или усиливающиеся траектории многочисленных связей и институциональных ритмов, в которых я участвовала на протяжении жизни. Кажется, вся она предстает передо мной как нечто единое в пространстве и времени, с отдельными вспышками конкретных событий из прошлого. Это свойство мышления/чувствования кажется возможным, только если я продолжаю сознательно вслушиваться, наблюдая за своими мыслями, но не останавливаясь на подробностях.

Тишина становится все глубже, и во мне возникают два простых предложения. Я отпускаю их снова и снова ради удовольствия вслушиваться в тишину, но они возвращаются, как будто требуя их произнести.

Поднявшись с места, я еще несколько мгновений храню молчание, чтобы освоиться в своем новом состоянии баланса. Затем, стараясь не прерывать процесс активного слушания даже во время говорения, я произношу:

«Безмолвие... которое превыше... всякого разума...

Хотела бы я знать, что в нас желает вслушиваться в это безмолвие и слышать...»

Во время молчания, царившего на собрании, эта женщина, видимо, погрузилась в состояние присутствия и «чувствования настоящего», сосредоточившись на процессе слушания. Сначала она

[242]

сконцентрировалась на картинках и конкретных воспоминаниях из прошлого, а затем на мысли, могут ли быть полезны собравшимся две фразы, крутившиеся в ее сознании, если их высказать вслух. Ход мыслей женщины нелинейный, а хаотичный и трансформационный, сама она не отождествляет себя с ними. На это указывает то, что она решает не излагать их в своем выступлении и дневнике. Вместо этого она подчеркивает невербальный процесс постоянного вслушивания на основе тройной петли внимания в причины всего, что становится эксплицитным.

Общий недостаток логик Оппортуниста, Эксперта и Трансформирующего — чрезмерная уверенность в своем праве высказывать свои убеждения в те важнейшие моменты, когда слушание и самоанализ принесли бы большую пользу им самим и их окружению. А для Дипломата, Достиженца и Переопределяющего характерно нежелание говорить агрессивно, с позиции конфронтации, когда четко выраженное несогласие гораздо полезнее и им самим, и ситуации в целом, чем видимость гармонии. Алхимик же постоянно сталкивается с вопросом, когда, как и зачем добавлять страстность, бесстрашие и сострадание в процесс слушания, который не прерывается даже тогда, когда мы говорим.

Жить в свое удовольствие, выполняя работу, важную для других, вслушиваясь в темноту, практикуя внимательность к осознанию себя здесь и сейчас, достигая состояния подлинного присутствия и любя даже то, что уводит от просветления в нас самих и в других, — вот суть исследования действием длиною в жизнь. В этом и состоит «секрет своевременного и трансформирующего лидерства».

Стороннему наблюдателю теория развития, которая рассматривается как абстракции, может показаться прямолинейной, строгой, иерархичной. Но когда мы переходим к продвинутым логикам и наше внимание все чаще активно участвует в исследовании действием, мы наблюдаем драму развития на разных пересекающихся и прерывающихся уровнях ежеминутно, а не просто на протяжении всей жизни.

Люди, проекты, организации и государства живут и действуют исходя из разных логик, непрерывно обучаясь на основе одиночной,

двойной или тройной петель обратной связи. И они постоянно, вольно или невольно, находятся в хаотичном процессе переходов между разными логиками.

[243]

Мы начали главу с вопроса о том, почему так редко встречается свежесть восприятия, характерная для Алхимика, в повседневной борьбе и стрессах, в привычных и комфортных условиях нашей жизни. Одна из причин в том, что попытки вслушаться в четыре области опыта выявляют множество различий, расхождений и противоречий. Восприятие и переживание этих несоответствий — не просто интеллектуальное упражнение, они вызывают экзистенциальный эмоциональный кризис.

Кто из нас добровольно смирится с постоянными мучительными переживаниями, наблюдая разрыв между намерениями, исповедуемыми ценностями, практикой и ее результатами в нас самих, окружающих, организациях и масштабных социальных процессах? Кто старается превратить эти страдания не в неврозы или социальные достижения за чужой счет, а в раскрепощение сознания, способствующее новизне восприятия?

Мы ответим так: каждый, кто движется к постконвенциональным логикам, подспудно склоняется к осознанному страданию, вместо того чтобы бездумно заставлять страдать других. А человек, приближающийся к логике Алхимика, уже открыто старается быть одним из творцов новой реальности — будь то бизнес или семья, профессиональная, культурная или духовная среда, — где ценится и практикуется исследование наиболее трудных вопросов, а страдания становятся общими и подвергаются трансформации. Мы называем эту реальность Фундаментальным сообществом исследования и рассмотрим это понятие в следующей и последней, тринадцатой главе.

Создание Фундаментальных сообществ исследования

В этой главе мы обсудим организационную логику действий под названием «Фундаментальное сообщество исследования», схожую с логикой Алхимика на уровне личностного развития. Мы дадим вам намеки на то, как может выглядеть на личном, коллективном и институциональном уровне такая культура. Мы в затруднении, поскольку располагаем лишь смутными и фрагментарными примерами из прошлого, которые могут стимулировать воображение. Мы думаем, что сейчас невозможно найти достаточно наглядных примеров — публичных, в масштабах общества — этой организационной логики.

Но поскольку это логика будущего, мы обратимся не только к воспоминаниям из прошлого и конкретным вызовам и возможностям настоящего, но и к социальной науке и научной фантастике. Это позволит более живо показать, какое будущее каждый из нас лично и все мы вместе можем нарисовать в своем воображении и создать на практике.

В примере 13.1 приведены теоретические характеристики Фундаментального сообщества исследования. Само название этой организационной логики предполагает наличие двух явно противоречивых качеств: фундаментальной стабильности и трансформационного дисбаланса, обусловленных исследованием на основе одиночной, двойной и тройной петель. Именно этот эффект «кромки хаоса» мы и будем искать в Фундаментальном сообществе исследования.

Пример 13.1

Характеристики Фундаментального сообщества исследования

[245]

- Понимание и оценка постоянного взаимодействия противоположностей: действие/исследование, секс/политика, прошлое/будущее, символическое/дьявольское и т. д.
- Постоянное экспериментальное и эмпирическое исследование духовного/интуитивного видения, теоретической/практической выработки стратегии, своевременной реализации и оценки результатов в видимом внешнем мире.
- У всех фундаменталистских универсальных идеологий возникают серьезные проблемы, связанные с особым вниманием, которое сообщество придает равноправному взаимодействию людей разного происхождения и скромной уязвимой практике своевременного исследования действием.
- Политические разногласия между парадигмами/рамками/логикой действий в рамках организации и между организацией и ее окружением.
- Структура Совместного исследования терпит неудачу, поскольку не отвечает «алхимическому» требованию своевременного трансформационного, раскрепощающего, коллективного действия.
- Если осуществляется своевременное коллективное действие, общая цель характеризуется устойчивостью и созданием множества вариантов (и обратной связи о последствиях выбора варианта) со стороны участников.
- Новое восприятие времени: «его» история становится «моей»; взаимодействие требований, ограниченных временными рамками, вневременных, вечных, архетипов и своевременного творческого исследования.

Звучит загадочно, попытаемся объяснить это более приземленным языком. Например, совет директоров целенаправленно и эффективно функционирует как Фундаментальное сообщество исследования на благо организации, проверяя прозрачность и гармонию цели, стратегии, реализации и конечных результатов, создавая самообучающееся сообщество для высшего руководства (CEO). В 2001 и 2002 годах экономика США пережила потрясение в результате негативного влияния таких компаний, как Enron и Global Crossing, чьи советы директоров не справились со своей функцией как Фундаментального сообщества исследования. С одной стороны, совету директоров сложнее реализовать свой потенциал, если его председатель одновременно является CEO и большинство его членов — наемные работники.

Тогда перекося власти в пользу СЕО, скорее всего, ослабит как чувство взаимности, так и стремление к исследованию у совета директоров. С другой стороны, внешние члены совета директоров сталкиваются с чрезвычайно сложной задачей: разобраться во внутреннем механизме компании. Наш опыт работы в совете директоров и совместно с ним, а также теория развития организационной логики позволяют предполагать, что встраивание процессов Совместного исследования и Фундаментального сообщества исследования в деятельность совета директоров будет не менее важным для их надлежащего функционирования, чем вклад отдельных членов совета.

Если мы составим первое впечатление о Фундаментальном сообществе исследования на примере идеального варианта совета директоров, то сможем ли найти реальное учреждение, воплощающее желаемые характеристики (пример 13.1) на деле? Рассмотрим организацию под названием «Общество друзей», или квакеры. Это протестантская секта, не имеющая официального или профессионального духовенства. Как показано в главе 12, для их молитвенных собраний (а также бизнес-совещаний) характерно безмолвное исследовательское вслушивание каждого во внутренний голос или «внутренний свет». Похоже на то, что в этой книге мы называем интуитивным, межтерриториальным осознанием. Редкие высказывания, с которыми участники секты выступают перед собравшимися, вызывают уважение и отклик в культуре целенаправленного слушания. Многие знают квакеров в основном как пацифистов. Они выступают против боевых действий, отказываются нести воинскую повинность по религиозно-этическим соображениям и стремятся быть посредниками в интересах мира. Тем самым они ставят себя в напряженные политические отношения с собственным государством в военное время.

Еще одна духовная организация, которая может отчасти служить примером Фундаментального сообщества исследования, была основана в XVI веке. Группа из шести студентов Парижского университета, в том числе бывший испанский солдат Игнатий де Лойола, решили посвятить себя церкви и основали Общество Иисуса, получившее известность как орден иезуитов. В течение десяти лет иезуиты отправлялись, часто в одиночку, в отдаленные уголки мира, погружаясь в культуру Индии, Китая, парагвайских индейцев и других народов. Они не навязывали европейский католицизм, а старались понять, как

донести дух христианства до людей разных культур. Орден иезуитов стал очень влиятельной и неоднозначной силой в таких сферах, как географические исследования, политика, образование и наука. В католической церкви, в теологии росла популярность духовных упражнений Лойолы. Все это привело к тому, что за время существования общество дважды запрещали, но оно снова возрождалось. Это свидетельствует о степени политических разногласий с господствующими парадигмами веры и истины.

[247]

В конце 1960-х британская музыкальная группа Beatles тоже отчасти представляла собой Фундаментальное сообщество исследования. Изучая смысл жизни, лично и коллективно, участники группы спровоцировали более серьезную в смысле последствий и, несомненно, более творческую и веселую культурную революцию, чем Мао. Какое-то время каждый свежий альбом предлагал новую парадигму музыки/сознания. Или, может, Rolling Stones были прообразом такого сообщества? Или в качестве примера подойдет группа Grateful Dead? В любом случае все эти группы — организации с равноправными членами, которые повлияли на экономику и культуру во всем мире.

Джоан Бавария, Trillium Asset Management и социально ответственное инвестирование: рождение Фундаментального сообщества исследования?

Если наши необычные духовные и музыкальные примеры чисто мужских коллективов (иезуиты, Beatles) заставили вас беспокоиться об экономической целесообразности и возможности широкого применения этой организационной логики, то рассмотрим коммерческую организацию с преимущественно женским коллективом в качестве современного примера Фундаментального сообщества исследования.

Это сравнительно небольшая инвестиционно-консультационная компания под названием Trillium Asset Management, первой выбравшая в качестве основного направления работы социально

ответственное инвестирование. Она была создана в 1982 году Джоан Бавария*, ставшей ее CEO. Наши знания о ней основаны не только на общедоступных документах и докторской диссертации о работе компании, но и на инсайдерской информации, полученной от одного из авторов этой книги, входящего в совет директоров с 1989 года. В главе 3 мы уже рассказывали о том, что социально ответственное инвестирование — один из способов исследования действием на основе одиночной, двойной и тройной петель на фондовых рынках с целью оптимизации трех основных показателей работы компании (концепция тройного критерия), которые ценят клиенты: прибыли, социального равноправия и обеспечения экологической устойчивости. В этом смысле Trillium Asset Management отвечает второй характерной особенности Фундаментального сообщества исследования: осуществление экспериментальных и эмпирических исследований во всех четырех областях опыта (см. пример 13.1). Клиенты компании получают не только доходы, сопоставимые с индексом Standard & Poor's 500, но и удовлетворение от осознания того, что их средства идут в основном на поддержку ведущих компаний, придерживающихся концепции тройного критерия.

В начале 1980-х Джоан Бавария была одним из инициаторов создания Форума по вопросам социального инвестирования и Экологических принципов CERES (1989, занимала в обеих организациях пост председателя совета директоров), а также Глобальной инициативы по отчетности. Благодаря этим механизмам объем социально ответственного инвестирования вырос, несмотря на постоянные трения с господствующей экономической системой. Это отвечает первой характеристике Фундаментального сообщества исследования, приведенной в примере 13.1.

Поначалу Бавария задумывала Trillium Asset Management как компанию в собственности работников. Она предложила каждому сотруднику по его желанию — будь то секретарь, программист или президент — купить по номинальной стоимости одну акцию и тем самым приобрести равный голос наряду с президентом на собрании акционеров. Участники этих ежегодных собраний, в свою очередь, выбирали совет директоров, в который должны были входить два

* Джоан Бавария ушла из жизни в 2008 году. *Прим. науч. ред.*

представителя работников, и утверждали или отклоняли его решения либо подсказывали другие варианты.

Однако в истории Trillium не все было сладко и гладко. Как предсказывает теория развития, старт компании с концепции, характерной для продвинутой логики действий, не гарантирует немедленного рывка к работе в соответствии с ней. В первые годы многие сотрудники стремились использовать права собственников, включая право выражать недовольство, оставляя за президентом возможность осуществлять обязанности и нести ответственность руководителя и собственника (родителям семнадцатилетних подростков наверняка знаком этот архетип). Затем, в начале 1990-х, компания пережила нечто вроде длительного пограничного состояния между жизнью и смертью, когда была вынуждена несколько лет вести изнурительную судебную тяжбу с одним из первых инвесторов. Лучом надежды в этот мрачный период стало глубокое чувство единения среди сотрудников компании и членов совета директоров, возникшее в ответ на этот вызов. Только в середине 1990-х компании удалось привлечь новых талантливых руководителей высшего звена и открыть новые подразделения, создав множество административных должностей и более реальный паритет голосов между Баварией и ее коллегами на повседневной основе (его Бавария долго пыталась культивировать).

Теперь схема «один работник — одна акция» модернизирована: большая доля собственности переходит к сотрудникам с большим стажем и более высоким уровнем ответственности при принятии решений. Кроме того, около 30% акций продано другой компании с целью создания дружеского стратегического союза и придания акциям рыночной стоимости, по которой они могут быть предъявлены к погашению. Таким образом, первоначальная структура, соответствующая стадии Совместного исследования, закончилась (согласно пятой характеристике, приведенной в примере 13.1), и появилась новая, более гибкая коллективная структура. Результатом ее деятельности вкупе с реальной взаимностью повседневных деловых взаимоотношений в организации стал самый низкий показатель текучести персонала со дня основания компании. Тем временем организация выросла, имеет уже четыре филиала и стала лидером в сфере развития социальных исследований, статистических замеров и представления интересов клиентов.

Приверженность равноправным отношениям, которые, по нашему мнению, будут характеризовать Фундаментальное сообщество исследования, просматривается не только в коллективной структуре собственности Trillium. С самого начала компания отличалась необычным разнообразием: во-первых, большинство сотрудников — женщины, во-вторых, доля афроамериканцев и других этнических меньшинств среди служащих и в совете директоров выше, чем в среднем в инвестиционно-консультационных компаниях США. Такой состав ставит перед сотрудниками задачу добиться «равноправного взаимодействия между людьми разного происхождения» (третья характеристика стадии Фундаментального сообщества исследования, согласно примеру 13.1).

Компания также демонстрирует необычную взаимность в отношениях с клиентами и методах анализа потенциально выгодных инвестиционных возможностей. Поскольку ее стратегия прямо противоречит общепринятому принципу, что инвестиционный портфель должен определяться только исходя из критерия финансовой прибыли, Trillium старается находить компании, которые, работая в плюс, берут на себя ответственность за этическое влияние на сотрудников и окружающую среду. Trillium также участвует в инициативах акционеров и диалоге с компаниями, если их политика кажется проблемной с точки зрения социального равенства или экологической устойчивости. Trillium стремится к равноправному взаимодействию как с клиентами (тщательно изучая критерии для инвестирования, а не принимая их как должное), так и в отношениях компаний к своим сотрудникам, местному населению и окружающей среде. Корпоративная концепция Trillium выражена в девизе: «Инвестирование ради лучшего мира».

Бавария провела компанию через все эти трудности и трансформации, сохраняя почти сверхъестественное спокойствие и хорошее настроение, тактическую ловкость и стратегический творческий подход в течение более двадцати лет. Это, согласно теории развития, позволяет предположить, что она использует логику действий Трансформирующего или Алхимика. Мы не знаем точно, до какой логики она смогла прийти, но по завершении оценки «Глобальный профиль лидера» в конце 1980-х ее стадия была оценена как Трансформирующая. Прежде чем стать банкиром и социальным предпринимателем,

Бавария была художницей. Trillium Asset Management и социально-ответственное инвестирование в целом — плоды ее творческого подхода к исследованию действием и коллективному руководству.

[251]

ООН — Фундаментальное сообщество исследования?

Если мыслить более масштабно, могут ли лидеры компаний и стран реагировать на чрезвычайные ситуации в экономической, политической и духовной сферах, используя исследование действием? С момента атаки террористов в США 11 сентября 2001 года и во время дебатов по поводу «превентивной» войны в Ираке в конце 2002-го — начале 2003 года вопрос о том, сможет ли ООН играть более важную роль в качестве глобального Фундаментального сообщества исследования или ее влияние ослабнет, становится все важнее и актуальнее. Если вспомнить деятельность Саддама Хусейна, сходную с логикой Оппортуниста, авторитарного тирана в стране и регионе, и историю ООН как института с преимущественно дипломатической логикой, возникнет вопрос: могли ли США и ООН отреагировать так, чтобы создать глобальное сообщество взаимодействующих исследователей, а не усиливать тиранию?

С какими словами должен был обратиться к ООН президент Буш 12 сентября 2002 года, через год после террористической атаки и прямо перед объявлением войны с Ираком? И как должен был отреагировать Совет Безопасности ООН на его речь? Не лучше ли было сформулировать или пересмотреть подход к этим проблемам так, чтобы он помог покончить с властью тиранов, одновременно усиливая конструктивное взаимодействие и взаимозависимость у все большего числа государств? Как мы видели в этой книге, такие лидеры, как Вацлав Гавел и Джоан Бавария, вовлекали соотечественников в диалог, чтобы благодаря чрезвычайности момента сформировать новое видение будущего, основанное на действии, которое сочетает принципиальную твердость и общую открытость.

Как и следовало ожидать, в своей речи 12 сентября 2002 года Буш *не особенно* сосредоточивался на вопросе формирования новых

[252]

уровней глобального взаимодействия, в отличие от франко-немецкого «плана Ширака», предложенного в то же время. Создавалось впечатление, что Буш готовился начать военные действия независимо от решения Совета безопасности. Однако некоторое время сохранялась возможность выработки более конструктивных взаимных стратегических инициатив Конгрессом США и Советом безопасности ООН. Теперь уже всем известно, что в течение следующего после этого выступления года никто на мировой арене: ни Буш, ни Конгресс, ни Франция, ни Германия, ни кто-либо еще — не создал качественно новую глобальную структуру с большей степенью взаимности.

Представим себе такую ситуацию: через два месяца после речи Буша Совет безопасности принял резолюцию, которая определила в качестве приоритетных для ООН пять следующих целей — политических, военных и миротворческих.

1. Прекратить деятельность Аль-Каиды.
2. Обеспечить мир и свободу как для Израиля, так и для Палестины.
3. Заставить Ирак исполнять резолюции ООН, если потребуются — с применением вооруженных сил.
4. Продолжить процесс государственного строительства в Афганистане.
5. Продолжить процесс реорганизации ООН как более полномочной, демократической регулирующей организации с некоторыми правами налогового органа.

Предположим далее, что в этой резолюции ООН указаны конкретные государства, которые отвечают за каждую из приоритетных целей.

1. США, Египет и Пакистан должны координировать борьбу с Аль-Каидой под руководством США.
2. Франция, Бразилия, Сирия и Иордания координируют работу конференции по израильско-палестинской инициативе под председательством Генерального секретаря ООН Кофи Аннана.
3. Великобритания, Германия и Индия отвечают за решение проблемы Ирака при возможной военной поддержке США.
4. Китай, Италия и Канада координируют поддержку Афганистана.
5. Россия, Норвегия и Мексика должны возглавить процесс разработки концепции и стратегии для рассчитанного на семь лет плана

реорганизации ООН, предусматривающего одно крупное функциональное изменение в год, с постоянной публичной оценкой каждого из них.

[253]

Суть сценария не в том, чтобы предложить конкретное решение: время уже упущено. Он показывает, как идея создания глобально-го Фундаментального сообщества исследования могла бы повлиять на реальное положение дел.

Вопрос о постепенном реформировании ООН для превращения ее в Фундаментальное сообщество исследования остается в повестке дня. Для этого есть разные возможности. Например, если бы ООН получила скромные для начала налоговые полномочия, она могла бы сформировать Корпус межкультурных исследований и инвестиций для решения двух задач: 1) определить бизнесы и общественные проекты в беднейших странах мира, которые заслуживают микрофинансирования; 2) организовать консультационные и образовательные услуги в сфере управления и оценки результатов, которые помогут этим организациям развить культуру исследования и отчетности, соответствующую продвинутым логикам действий.

Корпус межкультурных исследований и инвестиций мог бы состоять из групп по шесть человек из шести разных стран, подчиненных седьмой. Тогда самим группам придется стать межкультурными, межпарадигмальными Фундаментальными сообществами исследования, выстраивающими работу в принимающей стране на основе уязвимой, взаимной, трансформирующей власти своевременного исследования и действия. В зависимости от готовности стран к присутствию и поддержке таких групп можно сразу оценить степень их открытости к исследованию и самотрансформации. Ветераны Корпуса исследований и инвестиций могли бы составить костяк глобальных руководящих кадров, лояльных в международном масштабе.

Будущие возможности

Мировой системе потребуются столетия экспериментов с разными видами деловых, политических и духовных институтов, прежде чем мы овладеем продвинутыми логиками, предусматривающими

не только однопетлевое обучение, но и обучение на основе двойной и тройной петель обратной связи.

[254]

Для премодернистского периода развития общества характерны преимущественно воинственные культуры с логикой Оппортуниста, с вкраплениями классовых и кастовых иерархических структур, отражающих логику Дипломата. Модернистский период характеризуется преимущественно научным прогрессом, проистекающим из логики действий Эксперта, и ростом рынка, отражающим логику Достиженца. В последние четверть века мы наблюдаем рост индивидуализма на Западе, что указывает на стадию постмодернистского релятивизма и логику действий Переопределяющего, наряду с откатом в сторону фундаментализма в США и на Ближнем Востоке.

Живя в так называемом развитом мире, мы многое узнали о том, как управлять своей жизнью, компаниями на основе одиночной петли обратной связи в модернистский период. А некоторые люди и компании перешли к более поздним логикам, как видно из примеров, приведенных в этой книге. Но во всем мире, в каждой культуре люди и организации — на личностном, политическом и технологическом уровнях — до сих пор склонны отбиваться от одно-, двух- и трехпетлевого обучения, используя авторитарную власть.

Новая организационная форма: некоммерческая организация

Что, если в течение жизни следующих четырех поколений в XXI веке миллионы институциональных лидеров, семей и ученых по всему миру начнут искать помощь в переходе к Трансформирующей и более поздним логикам? Что, если они начнут серьезно заниматься проблемой помощи организациям в развитии до уровня Совместного исследования и далее? И что, если они начнут больше ценить принципиальность, взаимность и устойчивость с трансформационной точки зрения, как показано в этой книге?

Мы можем, конечно, придумать бесконечное множество вариантов. Предлагая вам следующий сценарий в духе социальной научной фантастики, мы не преследуем цель спрогнозировать будущее.

И не важно, вдохновит он вас или оттолкнет. Его цель — побудить вас представить качественно иное будущее, которое вы хотите строить вместе с другими людьми. (Ряд современных консалтинговых компаний вроде Generon и Global Business Network разрабатывают подобные сценарии для компаний и стран.)

[255]

Этот сценарий предлагает социальное видение некоммерческих организаций в сфере здравоохранения и других институциональных областях на стадии Фундаментального сообщества исследования. Это слегка измененная версия одного из сценариев, созданных в конце 1990-х в рамках годовичного процесса выработки концепции и стратегии в ведущей американской страховой медицинской организации. Цель работы состояла в том, чтобы заставить членов совета директоров и руководителей высшего звена пересмотреть существующую парадигму медицинской помощи. Сценарий отвечал на вопрос: куда может привести фундаментальная трансформация в системе здравоохранения и как организация может играть в ней роль лидера?

Вот этот сценарий. Помните: суть его не в том, чтобы заставить вас поверить в него, а в том, чтобы побудить вас задавать вопросы и искать ответы. Как вы будете себя чувствовать в 2025 году, если этот сценарий осуществится? Что вам нравится, а что нет? Почему у вас такие ощущения? В создании какого будущего хотели бы участвовать вы сами?

Компания Philadelphia Quaker Health в 2025 году

К 2025 году Philadelphia Quaker Health становится самой уважаемой и заслуживающей доверия компанией в сфере здравоохранения. Она входит в десятку крупнейших некоммерческих организаций в мире.

В организации около одного миллиарда сотрудников со всего мира, из них более ста миллионов — полностью обеспеченные. Им гарантированы доход и пожизненное содержание, и не менее половины экономических активов полностью интегрируются в Межпоколенческий фонд страховой организации. Однако важнее тесные дружеские отношения, которые организация возвращает между своими членами и которые объединяют их в сообщество, «пока смерть не разлучит их».

В 2025 году на некоммерческие организации, в силу их бурного роста в предыдущие пятнадцать лет, приходится примерно 20% годового дохода в мире. В отличие от коммерческих корпораций и государственных учреждений, некоммерческие организации вроде Arborway Investing и Inner Chapters Driving School стали глобальными и многосекторными. Причина в том, что они приняли решение культивировать не просто свободы, которые так умело регулируют конституции США и Европейского сообщества, но и в том, что заявление о миссии Philadelphia Quaker Health звучит так:

Сбалансированное экологически-духовное, социальное, физическое и финансовое развитие сотрудников организации и клиентов.

Компания предлагает персональные бюджетные варианты факультативных медицинских услуг для членов, которые успешно поддерживают свое здоровье (а это более 80% сотрудников компании в каждой возрастной группе). Сейчас подразделение Mass-age Mess-age, которое проводит собрания «Треугольников активного здоровья», получает большую часть бюджета на факультативные медицинские услуги. «Треугольники» собираются минимум раз в три недели для занятий физкультурой и бесед, говорят о проблемах духовного, организационного и физического здоровья каждого члена. Члены «Треугольников» обычно обсуждают самые трудные и тревожащие вопросы и обмениваются информацией с помощью интернета и интранета (внутренней сети) об альтернативных ресурсах, которые они могут получить у других служб компании, или о том, как справиться с проблемами на работе либо разрешить конфликт с любимым человеком. Кроме того, они вместе занимаются медитацией, искусством общения, боевыми искусствами и сексуальными дисциплинами. Разумеется, для достижения успеха «Треугольники» должны добиться доверия между всеми четырьмя сторонами во внутренних взаимоотношениях (три «пары» и «треугольник»). Это требует постоянного и более пристального внимания к потокам чувств, бесчувствия и сочувствия, связывающим группу.

Большинство клиентов в Philadelphia Quaker Health поначалу привлекает возможность присоединиться к другому

«Треугольнику» через год. Как все хорошо знают, «Треугольники» обмениваются участниками на основе заявленных предпочтений каждого из них. «Свободная любовь» — наивно воображают новые члены компании. Но затем они узнают (как рекламирует еще одна компания из Большой Девятки): «Мечты действительно сбываются... с разочарованием... с трансформацией...» Иными словами, «Треугольники» способствуют развивающей трансформации участников в направлении большей честности и принципиальности, взаимности и устойчивости в интимных отношениях.

Как и другие члены Большой Девятки, Philadelphia Quaker Health — крупнейший и наиболее уважаемый игрок в сфере здравоохранения в мире. Это раскрепощающая организация, которая обеспечивает огромное доверие и долговечные отношения между врачами, бизнес-партнерами, членами-бенефициарами и клиентами. Статистика здравоохранения показывает, что у взрослых, чья логика действий трансформируется, лучше состояние здоровья. Кроме того, взрослые с более поздними типами логики эффективнее исполняют руководящие роли в Philadelphia Quaker Health. Претенденты, рассчитывающие на полное обеспечение (вестинг), должны пройти как минимум две взрослые трансформации, прежде чем его получить. Скорее организация предпочтет разорвать отношения с членами до получения ими полного обеспечения (при стаже двадцать один год), чем те решат уйти из нее.

В масштабах мирового рынка и в политических кругах США есть серьезные разногласия по поводу направления развития взрослого населения, общие для всех зарегистрированных некоммерческих организаций. Духовные, научные, политические и экономические фундаменталисты, которые хотят сохранить авторитет религии, эмпирической обоснованности, прав личности и права собственности, часто рассматривают Большую Девятку как порождение Дьявола (особенно когда члены их семей вступают в организацию и появляется угроза наследуемой семейной собственности).

Почему эти организации вызывают столько споров и страхов? Потому что период в двадцать один год, предусмотренный

для получения вестинга, позволяет проверить, захочет ли человек добровольно пройти более чем через одну развивающую трансформацию. Ведь эти перемены бросают вызов унаследованным, фундаментальным, принимаемым как должное убеждениям и практикам. Например, большинство организаций из Большой Девятки уделяют основное внимание треугольникам и квартетам, а не парам. Вдобавок они переводят полученные по наследству средства из семьи в сообщество организации. Более того, они поощряют «процедуру ухода» (совместная праздничная процедура, с помощью которой старшие члены организации выбирают время своей смерти). Фундаменталисты, отстаивающие традиционные религиозные убеждения и права личности, осуждают такие инициативы, считая, что они основаны на культе или управляются им (что точь-в-точь отражает взгляды членов организации на фундаменталистов!). В последние пятнадцать лет Большая Девятка и еще 491 организация из рейтинга «Хорошая жизнь 500» продолжали завоевывать долю рынка, в отличие от компаний из рейтинга Fortune 500, мирового государственного сектора и традиционных религиозных и образовательных некоммерческих компаний.

Так заканчивается этот социальный научно-фантастический сценарий. А в 2003 году разрыв между общепризнанным превосходством медицинского образования и технологий в США и несостоятельностью организации и финансирования национальной системы здравоохранения становился все шире. Росла доля не имеющих страховки и неблагополучных граждан, как и процент недовольных врачей и медсестер. И все больше людей умирали без присмотра через считанные дни после того, как использовали столько медицинских ресурсов, сколько не доводилось за всю жизнь. Стареющие «бумеры» все чаще задаются вопросом, какие личные усилия, общественные структуры и учреждения здравоохранения помогут им умереть спокойно, рядом с верными друзьями. Появятся ли в XXI веке новые глобальные институты, так же отличающиеся от современных нуклеарных семей, корпораций и демократических государств, как последние — от премодернистских расширенных семей, воинских кланов, королевств или империй?

Сообщества практики и Сообщества исследования

[259]

В качестве промежуточных этапов между маленькими «Треугольниками активного здоровья» и крупными некоммерческими организациями, о которых говорилось в приведенном выше сценарии будущего, можно рассматривать так называемые Сообщества практики. Эти добровольные и обычно временные объединения по интересам или профессии, которые обмениваются знаниями и новейшими практиками (иногда лично, но чаще через интернет), в последнее десятилетие все чаще привлекают внимание делового сообщества как инструмент внедрения инноваций. Интересно, какие логики могут представлять такие сообщества в контексте перспектив развития. Очевидный вариант логики, стимулирующей и одновременно ограничивающей эти профессиональные, увлеченные, но четко ориентированные на работу сообщества практиков, — логика действий стадии Эксперта/Экспериментов.

Когда мы начинаем рассматривать такие сообщества и деловые сети с точки зрения развития, мы видим более ориентированные на действие клубные встречи СЕО за завтраком или обедом, во время которых делаются признания и совершаются сделки. Такие объединения отражают стадию Достиженца / Систематической продуктивности.

Группы физической подготовки, танцев, психодрамы и терапевтические группы, коллективы самообучения навыкам межличностных отношений, упомянутые в главе 2, и по крайней мере некоторые поселки для пожилых людей с пожизненным уходом, которые появились в разных местах в США, можно отнести к сообществам практиков, отражающим склонную к самоанализу логику действий Переопределяющего / Социальной сети.

Добровольные группы, сочетающие разработку новейших изобретений, производство коммерческих продуктов и самообучение (вроде группы преподавателей и деловых партнеров из Бостонского колледжа, которые разработали свою программу «Лидерство ради перемен» и проводили ее совместно в течение десяти лет, с ежемесячными собраниями, включающими обед, развлекательную часть, деловую и обмен мнениями), можно отнести к сообществам с логикой Трансформирующего / Совместного исследования.

Одиннадцать человек, принявших участие в написании этой книги, можно рассматривать как пример виртуальной группы, одновременно ставшей для ее членов и Сообществом практики, и Сообществом исследования. Хотя мы ни разу не встречались всем коллективом, все мы занимались самообучением по разным дисциплинам на протяжении последних двадцати-сорока лет. Двое из нас контактировали с некоторыми из остальных всего пару лет, но личные и профессиональные отношения между девятью из нас начались сорок три года назад, а среднее время знакомства — семнадцать лет. Кроме того, среди нас есть три отдельные, но пересекающиеся субгруппы, которые работали вместе в течение двадцати трех, девяти и шести лет соответственно. Подобно сплоченной футбольной команде или танцевальной труппе, мы прекрасно знаем сильные стороны друг друга, слабости и уязвимые места и получаем удовольствие, споря друг с другом и поддерживая друг друга в наших общих и личных начинаниях.

Более того, четверо принадлежат к обществу, которое один из нас называет «Созвездием друзей по жизни». Эту невидимую, мифическую организацию можно считать настоящим Фундаментальным сообществом исследования. Этот автор включает в список друзей по жизни двадцать четыре человека (четырнадцать мужчин и десять женщин), которых связывают отношения, длящиеся в среднем двадцать девять лет. В разное время он жил в одном доме с одиннадцатью из этих людей и предчувствует, что когда-нибудь снова будет делить кров со многими из них: все они стареют и по очереди теряют супругов в одиннадцати сохраняющихся первых браках. Как и соавторы этой книги, не все из этого «созвездия» хорошо знают друг друга, но многие из них давно знакомы с большинством членов группы. Возможно, такие «Созвездия друзей по жизни» станут более частым явлением, смогут давать пожилым людям такую же защищенность, возможность активной жизни и дружеские отношения, как поселки с пожизненным уходом тем, кто может их себе позволить. Одновременно они будут функционировать как Фундаментальное сообщество исследования для своих членов вплоть до их смерти.

Заключение

Как повлияют на вас примеры зарождающихся Фундаментальных сообществ исследования — прошлых, настоящих и будущих, духовных, политических и финансовых? Как изменит вашу жизнь эта книга о многочисленных личных и организационных трансформациях, которые придется пройти, если вы выберете путь развивающего исследования действием?

Мы надеемся, что эта книга поможет вам, если вы захотите постепенно внедрить процесс исследования действием в вашу работу или личную жизнь. Начав экспериментировать, вы быстро поймете, что вам нужна помощь, чтобы успешно продолжать эту работу. Мы надеемся, что в главах 1–3 вы найдете подсказки для создания небольших групп или присоединения к уже существующим, где участники помогают друг другу практиковать исследование действием. Главы 4–7 поднимают наш метод на новый уровень: от конкретных действий, которые могут повысить вашу результативность в рамках текущей логики, до более долговременных трансформаций — с распространенных стадий Оппортуниста, Дипломата, Эксперта и Достиженца до постконвенциональных Переопределяющей и Трансформирующей, настроенных на ежеминутную заботу о своевременности, взаимности и трансформирующем лидерстве, которые характерны для исследования действием.

Когда вы почувствуете внутренне мотивированное желание пройти через эти трансформации, вам нужно будет найти наставников, учителей, школы, организации, формы физических упражнений и терапии, друзей и духовные дисциплины. Главы 8–11 научат вас, как определить организации с продвинутой логикой действий, способные

помочь вам трансформироваться. Они также дают наглядное представление о том, как ускорить развитие у себя лидерских качеств, помогая перейти от одной логики действий к следующей членам собраний, проектов, команд и организаций.

Главы 12 и 13 могут вызвать неприятие или замешательство, поскольку в них показан уровень непрерывной трансформации, которую можно выдержать лишь при условии, что мы чувственно, бесчувственно и сочувственно погружены в настоящий момент в четыре области опыта.

Нам кажется, что организация группы для второго чтения книги вживую или по интернету с обсуждением и вовлечением в упражнения и взаимный тренинг может стать полезным следующим шагом. Но что бы вы ни предприняли, мы благодарим вас за внимание и желаем задавать и получать хорошие вопросы, иметь отличных друзей и прекрасную работу в будущем.

Приложение к изданию на русском языке

Заключительное научное послесловие к методам исследования

Предположим, некто хочет сказать, что истина не является истиной, поскольку истина существует только в той степени, в какой сам индивид ее производит... Что ж, его утверждение, безусловно, превратится в результат...

Сёрен Кьеркегор. Заключительное ненаучное послесловие

Если главы этой книги адресованы в первую очередь профессионалам и во вторую всем, кто ежедневно старается сделать жизнь лучше, то это послесловие предназначено в основном для наших коллег-социологов. Они прежде всего сосредоточены на эмпирических методах от третьего лица для определения обоснованности теорий, критериев оценки и данных, подобных тем, которые кратко и без профессиональной терминологии изложены в этой книге. В отличие от основной части, в приложении мы всесторонне обсуждаем и ссылаемся на нашу научную работу, особенно в части надежности и валидности психометрического средства оценки логик действий личностного развития — «Глобального профиля лидера». Язык данного раздела будет более профессиональным и научным.

Наука о действии, исследование действием или коллективное экспериментальное исследование?

Билл Торберт начал карьеру, когда ему было чуть за двадцать, с поисков финансирования программы Йельского университета Upward Bound, затем стал ее руководителем. Она представляла собой много-расовую летнюю школу, рассчитанную на семь недель и ориентированную на учеников средней школы из бедных семей, которые могли бросить занятия в следующем году. Несмотря на происходившие в тот год расовые беспорядки в городе Нью-Хейвен и по всей стране, а также убийства Мартина Лютера Кинга и Роберта Кеннеди, школу бросили только двое из шестидесяти учеников, в результате процент отсева из учебных заведений Нью-Хейвена снизился вдвое. Билл был зачислен в аспирантуру Йельского университета и изучал свой опыт руководства программой Upward Bound (включая ошибки, заблуждения и неудачи) в рамках докторской диссертации. В итоге исследование было опубликовано в виде книги «Создание сообщества исследователей: конфликты, сотрудничество, трансформация» [105]. В ней впервые сформулировано понятие одновременного участия в социологических исследованиях и социальных действиях. Подход получил название «наука о действии». Позже Торберт переименовал свой подход в «исследование действием», чтобы подчеркнуть, что он предназначен не только для профессиональных социологов, но и может использоваться любым желающим в общественной деятельности и обычной жизни. Позже этот парадигматический метод получил официальное название «Исследование совместным развивающим действием», мы рассмотрим его в конце послесловия.

В последние сорок лет разработка метода исследования действием и теории обучения действием шла в трех взаимосвязанных направлениях. Мы гордимся своей причастностью к ней.

1. Работа Криса Арджириса: он был научным руководителем Торберта в Йеле, позже коллегой в Гарварде, а потом заимствовал термин Торберта «наука о действии» для своей работы [15–18].

2. Работа Питера Сенге: Сенге — выходец из группы «системной динамики» Массачусетского технологического института и партнер-основатель Центра организационного обучения совместно

с Торбертом и другими. Это партнерство крупных организаций, консультантов и исследователей [11, 98].

3. Работа Питера Ризона: Ризон — ближайший коллега Торберта по академической работе в последние тридцать пять лет. Играл ведущую роль в организации финансирования и легитимизации коллективного экспериментального исследования, которое сочетает исследование и практику от первого, второго и третьего лица. Основал Центр исследования действием в профессиональной практике при университете в Бате и опубликовал книгу «Справочник по исследованию действием» [88–90].

[265]

И еще два направления долгое время влияли на работу Билла.

1. Работа Боба Кигана: Киган [54–56] и Торберт познакомились, когда Боб был аспирантом, а Билл преподавал в Гарвардской высшей педагогической школе. С тех пор они дружат и цитируют исследования друг друга.

2. Работа Кена Уилбера: Уилбер [13, 125, 126] предложил Торберту стать одним из членов-основателей Интегрального института, где он продолжает дело своей жизни: работу по теории и практике развития.

Помимо существенного влияния этих взаимосвязанных подходов, исследование действием как метод имеет два уникальных аспекта. Во-первых, оно интегрирует действие и исследование в равных долях и стремится применять их одновременно, а не только последовательно. Во-вторых, оно нацелено на формирование своевременных лидерских качеств и навыков исследования у обычных людей и профессионалов на работе и у каждого в личной жизни. Другие подходы, как правило, особое внимание уделяют исследованию, создают условия для него и размышлений о действии, из которых можно извлечь урок, полезный для совершения следующего действия. Кроме того, они не делают акцент на своевременности.

У читателей может возникнуть вопрос: как эта новая «наука о действии», в которой сплетены воедино исследования от первого, второго и третьего лица в процессе работы, связана с модернистской эмпирической и постмодернистской критической социологией (о научных дискуссиях по этому вопросу см. [90, 99, 103] и особенно [111])? Мы рассмотрим этот вопрос ниже.

Возможно, вас интересует, насколько система оценки текущей логики человека — «Глобальный профиль лидера» — обоснована с эмпирической, позитивистской точки зрения. Такой же вопрос

может возникнуть в отношении обоснованности наших оценок в главах 6–10, позволяющих утверждать, что разные организации перешли с одной стадии на другую. Именно поэтому ниже мы даем краткие ответы и рассказываем, какие виды эмпирической проверки валидности использовались для двух наших показателей.

Оценка логики действий организации

Начнем с описания теоретической и эмпирической основы организационных фреймов, о которых мы говорили в главах 8–11 и 13 (Концепция, Инвестиции, Раннее Объединение, Эксперименты, Систематическая продуктивность, Социальная сеть, Совместное исследование и Фундаментальное сообщество исследователей). Эти стадии были впервые обозначены Торбертом [113] по итогам сопоставления девяти теорий о стадиях личностного, группового или организационного развития [8, 28, 39, 42, 44, 62] и тщательного анализа пяти циклов в одной компании. Эта новая многоступенчатая теория организационного развития дает более развернутое описание ранних и поздних стадий, чем аналоги того времени [8, 44, 62] и более поздние теории жизненного цикла организации [29, 85].

Позже эти описания стадий логики действий в компаниях были расширены до объема целых глав на каждую и сопровождались разбором конкретных примеров из истории разных организаций, включая столетнюю историю IBM [108, 112]. Далее теория была применена клинически и эвристически в рамках консультационных вмешательств, подобных тем, о которых мы говорили в главах 9–11, что позволило проверить ее эффективность при использовании опытными специалистами, практикующими исследование действием. Это проверка валидности в реальном времени от второго лица, которая не проводится и не документируется в большинстве эмпирических проверок от третьего лица. Получено много оценок, показывающих эффективность теории. А примеры неэффективности, рассмотренные в главе 10, говорят о том, что мы не игнорировали данные, противоречащие теории. Кроме того, за последние двадцать лет тысячи менеджеров, консультантов и студентов программ MBA использовали эту теорию организационного развития диагностически и эвристически для определения стадий

развития своей рабочей группы или компании, а также разработки и реализации проектов, способствующих трансформации команды или организации. Данные их исследований дали авторам больше информации о том, как применять теорию на практике.

[267]

Два эксплицитно количественных эмпирических исследования успешно и по-разному представили эту теорию организационного развития в количественной форме. Первое, с участием десяти организаций и их СЕО, рассмотрено в главе 10 [93, 111]. В этом исследовании трое консультантов, каждый из которых участвовал в нескольких, но не во всех вмешательствах, должны были независимо друг от друга определить, какие перемены произошли (если произошли) при усилении сотрудничества. Каждый оценщик уже имел опыт работы с некоторыми объектами исследования, был знаком с письменными отчетами о них и с главами о каждой стадии развития из работы «Управление корпоративной мечтой» [112]. Все трое добились идеального уровня надежности 1,0 при оценке того, произошла ли трансформация в каждой из десяти организаций и в каком направлении. С надежностью 0,9 они определили точный вид трансформаций (в одном случае один оценщик не согласился с остальными двумя, но разногласия были устранены после совместного обсуждения). С точки зрения методологии это исследование показывает, что ученые-практики, которые работают консультантами, проводят исследование действием от второго лица во взаимодействии с относительно небольшими компаниями (10–1000 сотрудников) и используют теорию как руководство для постановки «диагнозов», стратегических планов и выбора времени для своих действий, могут с высокой степенью надежности прийти к согласию относительно стадии развития организации, а также возможности и степени ее трансформации с течением времени.

Второе исследование [61] было связано с более крупными компаниями и проводилось на расстоянии. Используя сайты и ежегодные отчеты компаний, с надежностью 0,85 двое ученых кодировали пять разных переменных, выведенных из этой теории организационного развития по трехбалльной шкале, которые позволяли распознавать ранние, средние и поздние стадии. В исследовании использовалась выборка компаний из нескольких отраслей, по финансовым показателям входивших в верхний квартиль индустрии, а по показателям уровня социальной ответственности (согласно индексу социально

ответственного инвестирования KLD) — в верхний или нижний. Исследование выявило сильную корреляцию между сочетанием в работе финансовой и социальной ответственности и применением продвинутых логик. Теоретически эти данные подтверждают, что организации с продвинутой логикой действий более склонны применять и уравнивать разные способы оценки результативности. С методологической точки зрения исследование показывает, что для крупных компаний, к которым у исследователей нет прямого доступа, логику действий можно рассчитать в значимом приближении.

До сих пор все попытки создать опросник, с помощью которого работники компании смогли бы оценить ее текущую стадию развития, терпели неудачу. С одной стороны, сотрудники воспринимают свою организацию преимущественно через призму переменных условий на рабочем месте и в группе и оценивают скорее свой прямой опыт, чем всю систему в целом. С другой, они, как правило, интерпретируют свой опыт в рамках своей логики действий, тем самым еще больше путаясь в оценке организации как единого целого.

Как же дать достоверную оценку конкретной стадии развития организации от третьего лица? Из первого количественного исследования, описанного выше, следует, что исследователи-практики и консультанты — наиболее вероятные источники таких оценок, если получают широкие возможности взаимодействия с целым рядом организационных уровней и производственных площадок и действуют на основе постконвенциональных логик, которые снижают вероятность проецирования собственного фрейма на другую систему. Проще говоря, люди, которые занимаются непрерывным исследованием/практикой от первого и второго лица, скорее смогут провести качественное исследование от третьего лица в этой сфере.

Количественная оценка личной логики действий

Теория и эмпирическая основа для распознавания персональных логик действий, которые мы описывали в главах 4–7 и 12 (Оппортунист, Дипломат, Эксперт, Достиженец, Переопределяющий, Трансформирующий, Алхимик), имеют более богатую историю, чем оценка

организационного развития. Они близки стадиям развития, выявленным такими специалистами в области эволюционной психологии, как Слип Александер [18], Сюзанна Кук-Гройтер [34], Боб Киган [54, 55], Ларри Колберг [59], Джейн Лёвинджер [68] и Кен Уилбер [13].

Методика «Глобальный профиль лидера» создавалась на протяжении тридцати пяти лет на основе модификации разработанного Джейн Лёвинджер «Теста незаконченных предложений Вашингтонского университета» (Washington University Sentence Completion Test, WUSCT). Над методикой вместе работали в 1980–2004 годах Сюзанна Кук-Гройтер, Элейн Хердман-Баркер и Билл Торберт, и тогда эта система именовалась «Профиль лидерского развития». В 2011 году «Глобальный профиль лидера» обрел нынешнюю форму в результате совместной работы Хердман-Баркер и Торберта. Кук-Гройтер [33] — старший кодировщик WUSCT, ведущий теоретик и методист по вопросам развития. Именно она научила Хердман-Баркер использовать эту методику.

Методика WUSCT — один из самых популярных и достоверных инструментов, используемых в психометрии [65, 68]. Тест состоит из тридцати шести незаконченных предложений (например: «Я терпеть не могу людей, которые...»). В законченной форме они отражают ход размышлений и умозаключений и способ отношений с другими людьми. В содержании и форме окончания предложений воплощается способ отображения мира, обусловленный уровнем развития логики человека.

Руководство по кодированию ответов составлено очень тщательно, содержит почти все возможные ответы людей с ранними логиками на основные предложения. Лёвинджер проявила меньше теоретического и эмпирического интереса к более редким, продвинутым логикам. Ведущую роль в переосмыслении и оценке этих стадий взяла на себя Кук-Гройтер [34]. Об этом мы расскажем позже.

Преимуществом этой методики стал тест внутренней надежности, которому можно подвергнуть каждый протокол. Сначала отдельно оценивается один пункт во многих протоколах (скажем, 10 или 20), чтобы избежать эффекта гало от предыдущих оценок по данному протоколу, предрасполагающих кодировщика к аналогиям. Затем берется второй пункт и т. д. В итоге баллы суммируют и получают общую статистическую оценку для протокола. Оценки в рамках определенного ряда распределяются по категориям в зависимости

от доминирования той или иной логики действий (протокол в категории «Эксперт», например, может включать следующую схему распределения ответов: 2 — Оппортунист, 8 — Дипломат, 20 — Эксперт, 5 — Достиженец и 1 — Переопределяющий). Однако, прежде чем смотреть на итоговые оценки или рассчитывать предварительный результат, кодировщик может просмотреть каждый протокол целиком, обращая особое внимание на баллы, не укладывающиеся в рамки, и вывести «интуитивную» оценку на основе «целостного восприятия объекта». Любое расхождение между двумя оценками — повод провести дополнительный анализ или обратиться за помощью к другому опытному кодировщику, чтобы гарантировать надежность. Для выведения постконвенциональных оценок используются эксплицитные сложные дополнительные правила подсчета баллов, которые позволяют определить, насколько качество общего протокола отражает оценку, полученную на основе статистических данных [34]. Если кодировщики опытные, оценки двух из них совпадают в 80% случаев, а если у них одна и та же логика — более чем в 90%.

Лёвинджер и Уэслер [68] сообщают о высокой взаимной достоверности (межэкспертной надежности) и внутренней непротиворечивости методики WUSCT. Другие исследования свидетельствуют о высоких в целом уровнях взаимной достоверности (например, [36, 50]), внутренней непротиворечивости [92] и надежности по методу расщепления [79, 92]. Результаты WUSCT почти невозможно фальсифицировать. Эксперименты показали, что испытуемым почти никогда не удавалось представить протокол на уровне более поздней логики действий по сравнению с их собственной, даже после объяснения теоретической основы процедуры кодирования ответов [91].

После получения надежного результата с помощью традиционных тестов на надежность (в которых оба кодировщика отдельно подсчитывают баллы по одним и тем же пунктам, а затем определяется уровень их согласованности) лучший способ поддержать и повысить уровень надежности и точности — провести соответствующий тест для оценки каждого измерения так, чтобы второй кодировщик перепроверил результаты первого. Такой тест в последние годы проводился дважды для кодировщиков «Глобального профиля лидера». В обзоре 805 измерений [60], каждое из которых могло быть оценено по 13 разным уровням (например, ранний дипломатический,

дипломатический, поздний дипломатический и т. п.), коэффициент корреляции Пирсона между результатами двух кодировщиков составил 0,96 при абсолютном согласии в оценках в 72% случаев, при расхождении на 1/3 логики действий в 22% случаев и только при одном случае расхождения, большем, чем одна полная логика. В случаях несоответствий кодировщики достигали договоренности при обсуждении результатов, прежде чем сообщать их клиентам. Они в большинстве случаев были предположительно точнее, чем исходные оценки. Таким образом, эта процедура не только была проверкой надежности, но и позволяла предоставить клиенту более точный результат.

[271]

В начале 2016 года стратифицированная выборка из 78 форм с законченными предложениями по методу «Глобальный профиль лидера» от 2015 года (10 — Эксперт, 20 — Достиженец, 20 — Переопределяющий, 20 — Трансформирующий и 8 — ранний Алхимик) была пересмотрена на предмет надежности не только в отношении общей оценки, но и оценки отдельных пунктов в каждом протоколе. Это исследование показало идеальное совпадение по протокольной оценке в 94% случаев и расхождение по 1/3 логики действий в 6% случаев (и не забудьте, что несоответствия были урегулированы до того, как результаты показали клиенту). Что касается отдельных пунктов, идеальное совпадение оценок между двумя кодировщиками составило 98%; только в четырех случаях из 2340 пунктов отмечено расхождение по двум логикам действий и ни одного случая более серьезных отклонений. Если сравнить эти результаты с результатами семилетней давности, полученными теми же кодировщиками, можно заметить повышение доли идеального совпадения оценок на 22%. Отчасти это можно объяснить тем, что постоянно проводится сопоставление результатов измерений, полученных разными кодировщиками.

В дополнение к этому новому методу определения надежности путем сравнения оценок разных кодировщиков, каждый, кто проходит тестирование по программе «Глобальный профиль лидера», может сам оценить собственную логику действий, прежде чем получит результаты теста. Во время эксперимента 2015 года, в котором приняли участие 66 человек, оценки самих клиентов отличались от анализа по методике «Глобальный профиль лидера» всего в шести случаях (9%). В четырех из них по итогам беседы с дебрифером испытуемые согласились с оценкой. Обычно клиенты понимают, что

условия, которые они винят в расхождениях (например, спешка или усталость во время заполнения пропусков в незаконченных предложениях), такие же, как на их работе, и, следовательно, отражают их обычную логику действий. В двух других случаях дебрифер согласился с самооценкой испытуемых (поскольку английский не был первым языком респондентов и это повлияло на их письменные ответы). Таким образом, в 94% случаев клиент принимал достоверность анализа «Глобального профиля лидера». Этот процесс дифференцированного исследования надежности с участием испытуемых — одновременно новая форма и проверки надежности, и внешней проверки валидности.

Есть мнение, что краткая проверка надежности, когда каждый кодировщик оценивает одни и те же десять окончаний предложений, не зная, какие баллы выставляют коллеги, может считаться более «строгим» тестом, чем те, о которых мы только что рассказали. Но явный недостаток таких тестов надежности, к которым кодировщики могут подготовиться и работать с ними в оптимальных условиях (после отдыха, когда внимание более сконцентрировано), состоит в том, что никогда нельзя точно знать, можно ли их экстраполировать на повседневные оценки кодировщиков. Второй аргумент против описанного выше теста в том, что у второго кодировщика будет мотив согласиться с первым, чтобы получить высокий процент согласованности оценок. Но идея о пересмотре предыдущих баллов для подтверждения надежности возникает только после процедуры оценки, поэтому в процессе мотивация отсутствует. Кроме того, у второго кодировщика есть еще три стимула для искреннего несогласия с первым: 1) если клиент получает несостоятельную оценку, непригодную для использования в его дальнейшем личностном росте, спрос на программу «Глобальный профиль лидера» постепенно иссякнет; 2) если оценка по этой методике станет менее надежной, результаты исследований будут случайными и статистически несущественными; 3) если оценки неточны, они будут бесполезны для обучения будущих кодировщиков.

В конце 2016 года Элейн Хердман-Баркер подготовила двух кодировщиков для программы «Глобальный профиль лидера». Тест надежности, проведенный между оценками ответов на 900 незаконченных предложений, выставленными новыми кодировщиками, и оценками

Хердман-Баркер (выставленными ранее, но не известными новым координаторам), показал уровень точного совпадения 87,1 и 87,4%, при расхождении в оценке двух стадий менее чем в 1% случаев.

[273]

Валидность WUSCT и «Глобального профиля лидера»

Валидность WUSCT и «Профиля» подвергается критике по двум пунктам: 1) это вопрос беглости речи, поскольку респонденты с продвинутой логикой пишут гораздо более длинные протоколы; 2) статус развития своего «я» как «главный признак», предложенный Лёвинджер, не подтверждается психометрическими методами. Что касается беглости речи, можно считать, что корреляция неизбежна: для выражения концептуальной сложности и креативности, характерных для продвинутых стадий, нужны более длинные ответы [68, 119]. В то же время результаты многочисленных исследований показывают, что развитие своего «я», измеренное по методике WUSCT, сопровождается далеко не только беглостью речи. Личностные характеристики, ассоциированные с предполагаемыми логиками действий, включают подчиненность строгим правилам (здесь наблюдается криволинейная зависимость, менее выраженная на пре- и постконвенциональных стадиях и более явная в конвенциональных логиках), забота, опека, сознательность, доверие, терпимость, эмпатия, склонность к самоанализу, творческий подход, нравственное развитие и целый ряд критериев, связанных с психическим здоровьем [58, 60, 69, 118, 119].

Одно из сравнительно недавних исследований [79] проверяло структурную валидность модели Лёвинджер, используя моделирование структурными уравнениями, чтобы выяснить, становится ли развитие собственного «я» источником ковариации для конкретных личностных конструкторов с иерархической точки зрения. Несмотря на то что аналитическая модель не доказала, что развитие своего «я» можно считать «главным признаком», была выявлена положительная и значимая связь между ним и четырьмя конструкторами, постулированными Лёвинджер: контролирование импульсов, стиль межличностных отношений, осознанная озабоченность и когнитивный

стиль. Желающие просмотреть научную литературу по WUSCT могут обратиться к специальному выпуску журнала *Psychological Inquiry* (1993), посвященному работе Лёвинджер, а также к книге, опубликованной к ее восьмидесятилетию, *Personality Development: Theoretical, Empirical, and Clinical Investigations of Loevinger's Conception of Ego Development*.

Методика «Глобальный профиль лидера», используемая в исследованиях, которые стали основой этой книги, корректирует, дополняет и трансформирует проверку надежности и валидности методики WUSCT пятью способами. Во-первых, «Профиль» добавляет отдельно проверяемые пункты, связанные с работой (например, «Люди, которые выходят за рамки дозволенного на работе...») [74], чтобы повысить очевидную валидность оценки для людей в рабочей обстановке.

Во-вторых, «Глобальный профиль лидера» использует дефиниции и инструкции по оценке для продвинутых логик действий, разработанные Кук-Гройтер [34], а также дальнейшие изменения в оценке для самых поздних логик действий, введенные Хердман-Баркер и Торбертом для отражения поэтической непосредственности и своевременности стадии Алхимика. Например, Лёвинджер представляет свою высшую стадию как поиск интегрированной идентичности. Но она не предполагает, что цельность натуры может быть следствием развития посткогнитивного, наблюдающего, слушающего внимания, которое регистрирует трансформации во всех четырех областях опыта (см. главу 1). Так, например, она не предлагает теории или метода для оценки предложения «Я...», когда его заканчивают так: «Я в итоге, по большому счету непостижим, но мне нравится процесс постижения». Кук-Гройтер [34] цитирует этот ответ, отмечая, что его можно обоснованно интерпретировать так, как будто человек «отказывается от поисков идентичности в пользу роли свидетеля процесса становления собственного "я"». Хердман-Баркер и Торберт, кроме того, подчеркивают склонность Алхимика к спонтанному, эффектному, не лишённому юмора сопоставлению близкого и далекого в ответах, например: «Я попадаю в неприятности... из-за того, что превращаюсь именно в то, против чего борюсь» или «Должность (работа) человека... подсказывает его судьбу, его ощущение новых возможностей и часто его выбор одежды».

Третье крупное изменение, внесенное в «Профиль» и отличающее его от WUSCT, состоит в менее оценочном характере терминологии (например, вместо определений «более низкие и высокие стадии» используются термины «более ранние и поздние логики действий», вместе термина «Конформист» — термин «Дипломат» и т. д.). Это делает более реальным и эффективным его использование в качестве инструмента исследования действием и позволяет обеспечить обратную связь о результатах оценки по методике «Профиля» во время обучения высших руководителей и при консультировании организаций.

[275]

В-четвертых, обеспечение обратной связи для людей, проходящих оценку, позволяет проводить дополнительные тесты валидности измерения. Например, согласно теории развития, люди с более ранней логикой чаще избегают обратной связи, особенно на основе двойной петли, которая подвергает сомнению их текущую логику действий. А люди с продвинутой логикой, наоборот, стремятся найти возможности получения обратной связи. Когда мы предложили этот вариант 281 человеку, которые проходили оценку своей логики действий, мы обнаружили, что значительная доля лиц с продвинутой логикой предпочли ее получить. Эта идеальная корреляция, равная 1,0 и основанная на таком ненавязчивом критерии оценки поведенческой реакции (стремятся люди к обратной связи или нет), подтверждает прогноз [106].

В-пятых, из приведенных выше данных следует, что наши лабораторные и полевые исследования действием дополнили тестирование валидности «Профиля» благодаря концентрации не на внутренней валидности в корреляции с другими письменными психологическими тестами, а скорее на внешней, выражающейся в успешном предсказании существенных различий в действиях людей в реальном мире. Еще раньше Хаузер [46] показал статистически значимую связь между WUSCT и межличностным взаимодействием. Мы обобщили другие данные в главах 8–10: 1) статистически значимые различия в показателях управленческой деятельности в баскет-тестах и опросах методом интервью между конвенциональными и постконвенциональными логиками [43, 73]; 2) статистически значимые различия в успешности между высшими руководителями с конвенциональной и постконвенциональной логиками действия в деле осуществления организационной трансформации [93].

В другом исследовании от третьего лица [116] мы показали, что добровольное участие в группах, которые поощряли исследование действием от первого и второго лица на протяжении двух-четырёх лет (организованных и возглавляемых специалистом с постконвенциональной логикой), привело к переходу на постконвенциональные стадии 22 из 24 участников. А в контрольной группе только трое из 165 человек (начавших занятия по программе MBA одновременно с испытуемыми) при повторном тестировании показали положительную развивающую трансформацию за тот же период. Эти данные доказывают, что практика исследования действием повышает вероятность личностного роста до продвинутой стадии на 81%, согласно ранговой статистике Гудмена и Крассела.

Преобразование WUSCT в «Глобальный профиль лидера» типично для развивающих трансформаций от конвенциональной к постконвенциональной логике. Во-первых, третье лицо, «экспертная» научная основа WUSCT, сохранено и расширено. Во-вторых, новые, постконвенциональные логики осмыслены, определены и внедрены в практику благодаря работам Кук-Гройтер, Хердман-Баркер и Торберта. В-третьих, оценка от третьего лица переориентирована так, чтобы играть определенную роль в более широком исследовании действием (или научно-исследовательской практике) от первого, второго и третьего лица и стать катализатором личностных и организационных трансформаций, примеры которых мы приводим в этой книге.

Исследование действием от первого, второго и третьего лица

Основная часть этой книги посвящена теории и примерам из практики, которые подсказывают, как каждый может проводить исследования в своей работе и, возможно, трансформировать ее. Есть здесь и теория и примеры организационной трансформации, которые показывают, как сотрудники могут совместно менять любой институт (бизнес, больницу, церковь, школу, социологию и т. д.), сочетая исследования действием от первого и второго лица. Все они отчасти проводились на основе межпоколенческой традиции научных

исследований от третьего лица, касающейся теории и исследования развития (восходящей через работы Уилбера, Кигана, Лёвинджер, Пиаже, Гегеля и Платона к первобытной духовной практике). Наши исследования действием от первого и второго лица были также частично определены межпоколенческими, от третьего лица, традициями отчетности, поведения фондового рынка и применения эмпирических методов в социологических исследованиях (все они вместе были использованы в исследовании с участием десяти СЕО, пытающихся трансформировать свои компании, см. главу 7).

[277]

Идея объединения первого, второго и третьего лица в исследовании действием сформулирована только на рубеже ХХI века [88, 90, 99, 107, 120, 121, 126]. Рассмотрим, как совмещение субъективного исследования действием от первого лица, интерсубъективного от второго и объективного от третьего становится трансформационным методом для научного исследования. Начнем с некоего разумного образа всех областей, которые так или иначе могут попасть в сферу наших интересов. Затем рассмотрим, в каких областях применяется эмпирический позитивистский подход, где преобладают исследования и насколько они совмещаются или могут совмещаться друг с другом.

Рисунок П.1 — трехмерное изображение, полученное в результате разграничения трех «измерений» различий («временное», «залоговое» и «практическое») и трех качественных расхождений в каждом из них. Временное измерение делится на прошедшее, настоящее и будущее. Залоговое различается в зависимости от того, от какого лица проводится исследование: 1) от откровенно субъективного «первого» самого исследователя (мы слышали такие истории в первых главах, их рассказывали менеджеры, обучающиеся исследованию действием); 2) от интерсубъективных «вторых лиц» — нескольких исследователей (их мы слышали в главах 10 и 11, где два вице-президента Sun Health Care работали с обратной связью — критическими отзывами коллег) или 3) от анонимного, обобщенного, намеренно нейтрального «третьего лица» (например, абзац, который вы сейчас читаете). Наконец, практическое измерение различается в зависимости от фокуса исследования — сосредоточено ли оно на опыте исследователя («практика от первого лица»), практике группы, членом которой он является («практика от второго лица»), или более широкой совокупности людей, в которую исследователь может входить, а может и не входить («практика от третьего лица»).

[278]

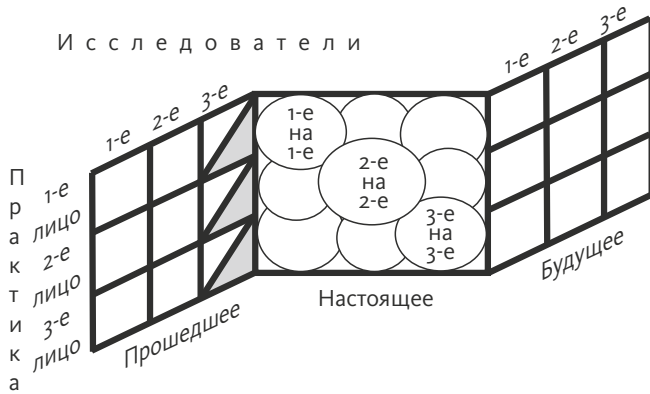


Рис. П.1. Двадцать семь оттенков исследования действием и доля спектра исследований с помощью эмпирических позитивистских методов

В общей сложности эта концептуальная схема создает 27 видов социальных исследований (см. [31], где они обсуждаются подробнее и с примерами). В рамках этих областей эмпирический позитивизм — одно из направлений в науке, которое исследует события прошлого (они могли уже произойти к моменту сбора данных, но явно остались в прошлом, когда данные были уже проанализированы, проверены на валидность статистическими методами и с помощью независимой экспертизы и обнародованы). Кроме того, эмпирический позитивизм всегда стремится к нейтральному, поддающемуся обобщению мнению от третьего лица (местоимения первого и второго лица и залоги исключаются, кроме случаев, когда они правильно оформлены и представлены как дополнительные данные). Наконец, эмпирические позитивистские методы, как правило, используются для изучения практики и социальных процессов от третьего лица, где исследователь не является непосредственным участником.

Но те же методы можно использовать и для изучения своей практики исследователя от первого лица или практики группы от второго. Например, мы заполнили опросные листы «Глобального профиля лидера» и получили обратную связь о данных по нашей практике от первого лица. Следовательно, это соответствует клетке на рисунке П.1, обозначенной «исследование в третьем лице в отношении практики от первого лица в прошлом». А видеозапись футбольного

матча, тщательный анализ и подсчет разных типов действий (например, количество штрафных очков в течение каждой четверти игры) с последующим разбором видео и подведением итогов с игроками — одна из форм «исследования в третьем лице в отношении практики от второго лица в прошлом».

[279]

Несмотря на то что эмпирические позитивистские методы можно применять ко всем трем типам практики, они не помогают в получении обратной связи и обучении на ее основе. Именно поэтому так редки случаи подобного обучения. Кроме того, такие исследователи если и дают номинальную обратную связь, то, как правило, «после работы», а не в процессе (см. [45], где приведен пример исследования, которое включает обратную связь как часть данных). Таким образом, как видно из наполовину закрашенных участков на рисунке П.1, эмпирический позитивизм изучает «практику от первого, второго и третьего лица, в прошедшем времени, в исследовании от третьего лица», но не взаимодействия между исследователем и испытуемыми (поэтому каждый участок закрашен только наполовину).

Одним словом, эмпирический позитивизм изучает 27 возможных областей исследования. Исходя из рисунка П.1, это составляет 3/54, или примерно 6%, реальных сфер повседневной жизни. (Конечно, эта точность иллюзорна, поскольку предполагает, что все ячейки эквивалентны по охвату и значимости, чего может и не быть.) Даже в случае приблизительного соответствия вряд ли стоит удивляться, что данные о влиянии независимой переменной на зависимую, полученные на основе этого научного метода, безотносительно их значимости с точки зрения статистической вероятности из-за большого размера выборки, обычно составляют не более 5–15% дисперсии зависимой переменной (это может показаться недостаточным для того, чтобы заставить рационального человека, принимающего решения, рисковать, руководствуясь в своих действиях взаимоотношениями, какими бы искренними они ни были).

Сравните эти слабые данные (с точки зрения определения переменных, которые заметно влияют друг на друга) с результатами исследования влияния СЕО и консультантов на организационную трансформацию, которые приводились в главе 7 [93]. В этом исследовании (см. повторный анализ [111]) независимая переменная (качество лидерства, которое измеряется суммой оценок логики действий,

[280]

набранных СЕО и консультантом по методике «Глобальный профиль лидера») отвечает за необычно большую долю, 59%, дисперсии зависимой переменной (организационная трансформация, оцененная тремя опытными кодировщиками, которые работали независимо друг от друга), а уровень статистической значимости результата равен 0,01.

По нашему мнению, намного бóльшая убедительность этого результата по сравнению с обычным для исследования от третьего лица объясняется тем, что сама независимая переменная (развивающаяся логика действий человека, которая становится более открытой для обратной связи после каждой трансформации) затрагивает относительную способность совмещать исследование действием от первого, второго и третьего лица для перемен в себе и в других. Поскольку вмешательство консультантов в работу компаний требовало именно такого переплетения разных типов исследования действием, на независимую переменную должна была фактически приходиться бóльшая дисперсия зависимой переменной (организационные трансформации), если теория валидна.

Некоторые эксперты по методам исследования, возможно, возразят, что небольшое общее число случаев в этом исследовательском проекте (десять организаций) снижает достоверность результатов. Безусловно, нужна дальнейшая проверка, и, если она подтвердит полученные данные, это повысит наше доверие к ним. Однако убеждение в том, что малое количество случаев снижает валидность и значимость результатов с точки зрения статистики, ложно. Поскольку оно невелико, связь между независимой и зависимой переменными должна быть тем более крепкой, если уровень достоверности результата составляет 0,01 (вероятность того, что он ложный, меньше 1 из 100). Уровень статистической значимости 0,01 означает одно и то же, сколько бы случаев мы ни рассматривали: десять или тысячу.

Мы рассмотрели, сколько участников исследования действием (из десяти компаний) на самом деле было вовлечено в процесс во время работы консультантов. Их число варьировало от девяти в наименее успешных случаях до пятнадцати в самых успешных (см. рис. П.2). Например, все десять СЕО прошли оценку по методике «Глобальный профиль лидера», получили обратную связь о своей логике действий (исследование от третьего лица в отношении практики от первого

лица в прошлом), все десять организаций участвовали в составлении стратегических планов руководства при поддержке консультантов. Процесс стратегического планирования предполагал сочетание исследования от третьего лица в отношении практики от третьего в прошлом (например, конкурентная информация о других крупных компаниях в данной отрасли) и от второго в отношении практики от третьего в будущем (например, изложение и уравнивание представлений высшего руководства о том, каковы должны быть стратегические приоритеты компании на следующие три года).

[281]

Но только семь успешно трансформировавшихся организаций раньше обменивались обратной связью о лидерских функциях во время собраний высшего руководства (исследование от второго лица в отношении практики второго лица в настоящем). И было несколько типов исследования действием с участием только пяти CEO, которых оценили как Переопределяющих (например, развивающее наставничество для членов группы высшего руководства, исследование от первого лица по отношению к практике от второго лица в будущем).

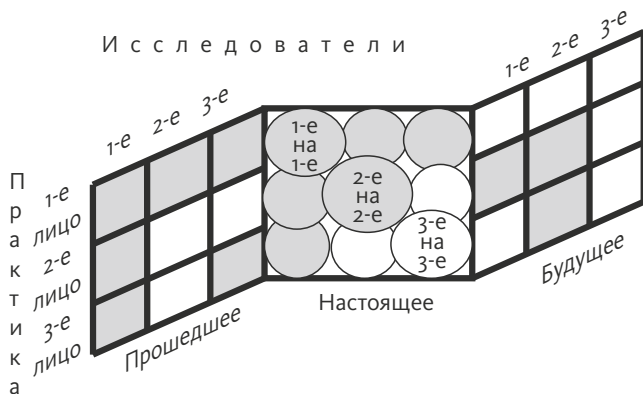


Рис. П.2. Типы исследования действием, которые применялись в семи из десяти компаний, осуществивших успешную трансформацию

Эти результаты дают основание полагать, что CEO и консультанты с более продвинутой логикой действий обычно участвуют во все возрастающей доле из 27 типов исследований действием и что это повышает вероятность организационной трансформации. (Это лишь предположение, основанное на ретроспективном анализе одного

исследования, поэтому мы предлагаем его как ориентир для будущих исследований действием, а не как вывод.)

[282]

Однако с точки зрения эмпирического позитивизма изображение на рисунке П.1 кажется ошибочным, а только что сделанное заявление может вконец запутать. Позитивист может заявить, что порядок проверки валидности эмпирического исследования от третьего лица неприменим к исследованиям от первого и второго лица. Следовательно, последние вообще нельзя считать научными. Кроме того, как только исследователи вовлекаются в обратную связь и обучающую деятельность с субъектами исследования, они теряют беспристрастность и начинают активно влиять на все последующие данные. Более того, порядок проверки валидности эмпирического исследования от третьего лица нельзя применить к данным, полученным и используемым сейчас, а само понятие «данные» неприменимо к будущему. Как можно собирать данные о том, что еще не произошло? И разве можно знать во время составления стратегических планов, что один из них будет лучше другого?

В ответ на эти доводы мы можем сказать следующее: сейчас разрабатываются разные тесты валидности для исследований от первого и второго лица в настоящем и будущем [20, 103], которые могут опровергнуть гипотезы, хотя для них еще даже нет учебника. Например, каждый из нас может в любое время задать себе вопрос: сосредоточено ли «мое» внимание на одной из четырех областей опыта, о которых мы так часто говорили в этой книге, или оно «затрагивает» все четыре? Это проверка от первого лица того, насколько достоверно «я» исследую полный спектр «моих» внутренних переживаний в любой момент в настоящем (и она обычно показывает «мне», что непосредственно перед ней «мои» переживания полностью погружены только в одну из областей). А человек, который осторожно расспрашивает других членов группы о предложенной им форме проведения следующей части собрания, тем самым осуществляет тест валидности от второго лица в отношении своих будущих планов. (Можно провести исследование от третьего лица в отношении сравнительной эффективности разных тестов валидности от первого и второго лица по их окончании, но эта форма не лучше, она просто другая.)

Довод о том, что исследователи жертвуют своей беспристрастной позицией, участвуя в консультировании и обучении субъектов

исследования, также ложный. Ученый может повлиять на результаты исследования независимо от того, занимается ли он консультациями и обучением или нет. И если сами эти меры оценивать как составляющую «экспериментального воздействия» (как это и было сделано путем определения профиля консультанта/исследователей по методике «Глобальный профиль лидера» в исследовании десяти организаций), ученые становятся частью исследования. Теперь они получают дополнительный мотив для беспристрастной оценки результатов, поскольку могут учиться и повышать свою компетентность только на основе реальных, не подтасованных результатов.

Главная идея в том, что сочетание исследования действием от первого, второго и третьего лица — серьезный социологический проект, который может помочь через несколько поколений трансформировать саму социологию в направлении продвинутых логик действия (см. табл. П.1)... но только если все больше социологов-практиков возьмут на себя труд исследовать это неизвестное пространственно-временное поле деятельности.

Эволюционный подход к социологии

Таблица П.1 показывает, как разные подходы к социологии сами отражают логики действий, связанные с развитием. В ней можно проследить различия и связи между разными типами исследований, включая: 1) эмпирический позитивизм; 2) эклектическое сочетание количественного и качественного исследования; 3) критический постмодернистский интерпретативизм; 4) исследование действием от первого, второго и третьего лица. Краткие описания, приведенные ниже, дают беглое представление о каждой научной логике действий, обозначенной в таблице П.1 (более подробные описания каждой из них см. [103]).

Бихевиоризм (соответствует логике Оппортуниста): рассматривает как реальный только внешний мир. Господствующее направление в американской психологии первой половины XX века. Выдающийся представитель бихевиоризма — Беррес Скиннер.

Гештальт-психология, социология или антропология (включая исследование примеров из сферы бизнеса; соответствует логике Дипломата): рассматривает две области опыта как реальные, исследует, как «внутренние миры» людей, организаций и культур определяют модели поведения во внешнем мире.

Эмпирический позитивизм (соответствует логике Эксперта): изучает взаимоотношения между тремя мирами или «областями опыта» — мысль/теория, поведение/метод и результаты/данные — в дедуктивных рамках, исключающих все переменные, кроме тех, которые определены ученым с самого начала.

Мультиметодный эклектизм (соответствует логике Достиженца): объединяет дедукцию с индукцией, качественные и количественные методы, допускает создание новых переменных в исследовании (чтобы человек учился в процессе, а также на результатах) и изучает те же три области, что и эмпирический позитивизм, в слабо контролируемых «полевых» условиях в дополнение к более контролируемым лабораторным.

Постмодернистский интерпретативизм (соответствует логике действий Переопределяющего): пытается выйти за рамки экстернализации и формализма научных парадигм ранней логики действий, которые изучают только мир вне своего «я». Он стремится включить неявные предположения, управляющие всем интерпретативным механизмом изучаемых индивидуумов или институтов, включая исследователя (например, его собственную парадигму). Однако постмодернистский интерпретативизм остается преимущественно рефлексивным, релятивистским, текстуальным (текстовым) упражнением, а не практикой в режиме реального времени.

Совместное экологическое исследование (соответствует логике Трансформирующего): выясняет, как многочисленные субъекты (мнения) с изначально разными неявными предположениями могут напрямую вовлекать друг друга в совместное, потенциально трансформирующее исследование от второго лица «я — ты» и в действие в реальном времени их жизни, повседневной работы, семейных и духовных отношений.

Наконец, совместное развивающее исследование действием (соответствует логике Алхимика): изучает, как крупные коллективы в третьем лице могут самоорганизовываться для исследования и действия

в реальном времени так, чтобы одновременно стимулировать исследование/практику от первого и второго лица [41, 111].

Для социологов лучший способ представить, как будет выглядеть их наука в будущем, — обратить внимание на других ученых, которые сейчас используют методы совмещения исследования действием от первого, второго и третьего лица (разными способами). Один из нас попросил коллег (преимущественно из США) назвать ученых/практиков, связанных со сферой управления, которые изучают вопрос своевременности действия. Более одного раза упоминались имена тридцати пяти человек (включая, в частности, Криса Арджириса, Эллу Белл, Уоррена Бенниса, Розабет Кантер, Маргарет Уитли и Кена Уилбера). Из них мы отобрали девятых, которые, как может со всей ответственностью подтвердить основной автор книги, долгое время занимались проблемами исследования действием от первого, второго и третьего лица, направленными на 1) тренировку их внутренней внимательности; 2) помощь социальным системам, в которых они проводили исследования, обеспечение взаимной обратной связи и трансформацию ближайшей системы; 3) установление межпоколенческой преемственности через исследования и публикации от третьего лица.

Вот эти девять ученых/практиков.

1. Чарльз Александер [17, 18, 81].
2. Джин Бартунек [22–25].
3. Дэвид Куперрайдер [35, 100].
4. Роберт Киган [4, 53–55].
5. Джуди Маршалл [71, 72].
6. Ричард Нильсен [76–78].
7. Роберт Куинн [82–85].
8. Питер Ризон [86, 88, 89].
9. Питер Сенге [11, 12, 98].

Как было упомянуто выше, исследования/практика от третьего лица, которыми занимались эти ученые, вносили вклад в рецензируемые специалистами журнальные статьи и/или книги. Исследования/практика от второго лица, или исследования действием, этих ученых включают создание (и/или руководство) широких по охвату некоммерческих образовательных сетей для исследования/практики от первого, второго и третьего лица (например, президентство

Бартунек в Академии менеджмента, Центр исследования действием в профессиональной практике Маршалла и Ризона, Центр организационного обучения Сенге и Интегральный институт Уилбера). Кроме того, исследование действием охватывает членство в советах директоров, консультирование в целях трансформации руководителей и организаций, создание новых программ докторантуры и долговременное участие в реформировании коррумпированных социальных систем.

Интерес этих ученых к исследованию действием от первого лица проистекает из широкого разнообразия традиций духовных практик, включая католицизм, хасидство, индуизм, мормонство, Медицинское колесо коренных американцев, Общество друзей (квакеры) и даосизм. Такая сильная связь между практикой осознания от первого лица и духовными традициями может поначалу удивить читателя. Однако эти исследователи/практики стараются вжиться не только в теорию, но и через нее — в постлингвистическое осознание все в большем числе моментов, где проявляются несоответствия в теории или чем-то способе деятельности. Именно поэтому они стремятся участвовать в исследовании действием от первого лица, которое проверяет данные теории в любой момент.

Такое серьезное восприятие духа исследования отражает веру в видение нашей деятельности через призму всех четырех областей опыта (что можно назвать «чувствованием настоящего»), в отличие от слепой декларируемой веры. Все духовные традиции признают существование так называемого мистического пути, в соответствии с которым люди посвящают свою жизнь такому исследованию («мистицизм», 1999). Но мало какие из них конкретизируют, как именно исследование действием от первого лица может совмещаться с исследованиями от второго и третьего лица. Это происходит только тогда, когда наше личное осознание/практика стремится проникнуть во все большее количество моментов нашей жизни. Это требует дифференцированного подхода к восприятию и соединению разных временных горизонтов и восприятия во времени разных логик действий. Эта проблема начинает вырисовываться только при применении логики Трансформирующего и в конце концов влечет постоянную практику чувствования настоящего во всех областях опыта, характерную для логики Алхимика.

Таблица П.1. Цели семи парадигм социологии*

Бихевиоризм	Контроль другого (через оперантное обусловливание [научение])
Гештальт-парадигма в социологии	Понимание другого (лучше, чем он понимает сам себя)
Эмпирический позитивизм	Прогностическая определенность (валидная определенность)
Мультиметодный эклектизм	Полезное приближение (через триангуляцию; эта и предыдущие парадигмы отделяют исследование от практики и фокусируются на исследовании от третьего лица)
Постмодернистский интерпретативизм	Модификация перспективного плюрализма (без привилегий для собственной точки зрения автора, ха-ха!; включает исследование/практику от первого лица на основе двойной петли)
Коллективное экологическое исследование	Создание трансформационных сообществ исследователей (среди увлеченных одной идеей людей с разными точками зрения; включает исследование/практику от первого и второго лица на основе одиночной, двойной и тройной петли)
Совместное развивающее исследование действием	Внедрение исследования и раскрепощающих дисциплин (среди первоначально чуждых друг другу культур, не имеющих общих целей; объединяет исследования/практику от первого, второго и третьего лица со всеми тремя петлями обратной связи в реальном времени)

[287]

* Каждая последующая парадигма развенчивает превосходство предыдущей цели, реинтерпретирует ее смысл и решает некоторые проблемы ее незавершенности, рассматривая ее как одну из стратегических переменных при достижении новой, качественно иной цели. Каждая парадигма, следующая за эмпирическим позитивизмом, включает больше неопределенных реальностей (вместо того чтобы рассматривать как реальное только то, в чем уверен тот или иной индивидуум), а также больше реальностей, трансформированных самим актом их исследования (например, осознанность и действия исследователей в процессе работы).

Библиография

1. Гавел В. Заочный допрос: Разговор с К. Гвиждялой. М.: Новости, 1991.
2. Гавел В. Сила бессильных. Мн.: Полифакт, 1991.
3. Карс Дж. Конечные и бесконечные игры. М.: Рипол-Классик, 2018.
4. Киган Р., Лейхи Л., Миллер М. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
5. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
6. Кьеркегор С. Заключительное ненаучное послесловие к «Философским крохам». М.: Академический Проект, 2012.
7. Кэмерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
8. Миллз Т. М. О социологии малых групп // Американская социология. М., 1972.
9. Пиаже Ж. Речь и мышление ребенка. М.: Педагогика-Пресс, 1994.
10. Сен А. Об этике и экономике. М.: Наука, 1996.
11. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
12. Сенге П. Танец перемен. М.: Олимп-Бизнес, 2017.
13. Уилбер К. Интегральная психология. Сознание, Дух, Психология, Терапия. М.: АСТ, 2004.
14. Уилбер К. Проект Атман. М.: АСТ, 2004.
15. Alderfer C. Taking our selves seriously as researchers // D. Berg, K. Smith, eds. The Self in Social Inquiry. Newbury Park, CA: Sage, 1988.
16. Alderfer C. Theories reflecting my personal experience and life development // Journal of Applied Behavioral Science. 1989. Vol. 25. No. 4. Pp. 351–364.
17. Alexander C. Transcendental meditation // R. Corsini, ed. Encyclopedia of Psychology. New York: Wiley Interscience, 1994. Pp. 5465–5466.
18. Alexander C., Langer E., eds. Higher Stages of Human Development. New York: Oxford University Press, 1990.
19. Argyris C. Inner Contradictions of Rigorous Research. New York: Academic Press, 1980.
20. Argyris C., Putnam R., Smith D. Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

21. Argyris C., Schon D. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
22. Bartunek J. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order // *Administrative Science Quarterly*. 1984. Vol. 29. Pp. 355–372.
23. Bartunek J., Gordon J., Weathersby R. Developing complicated understanding in administrators // *Academy of Management Review*. 1983. Vol. 8. Pp. 272–284.
24. Bartunek J., Moch M. Third-order organizational change and the Western mystical tradition // *Journal of Organizational Change and Management*. 1994. Vol. 7. Pp. 24–41.
25. Bartunek J., Necochea R. Old insights and new times: Kairos, Inca cosmology, and their contributions to contemporary management inquiry // *Journal of Management Inquiry*. 2000. Vol. 9. Pp. 103–113.
26. Bavaria J. The Global Reporting Initiative // *Investing in a Better World*. 2000. Vol. 15. No. 2. P. 1.
27. Becker E. Social funds track record lengthens, strengthens // *Investing in a Better World*. 1999. Vol. 14. No. 8. Pp. 1–6.
28. Bennis W. Patterns and vicissitudes in training groups // L. Bradford, K. Benne, J. Gibb, eds. *T-Group Theory and Laboratory Methods*. New York: Wiley, 1964.
29. Cameron K., Whetten D. Models of the organizational life cycle: Applications to higher education // *Review of Higher Education*. 1983. Vol. 6. No. 4. Pp. 269–299.
30. Carlson V., Westenberg P. Cross cultural application of the WUSCT // J. Loevinger, ed. *Technical Foundations for Measuring Ego Development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998. Pp. 57–75.
31. Chandler D., Torbert W. Transforming inquiry and action: Interweaving 27 flavors of action research // *Journal of Action Research*. 2003. Vol. 1. No. 2. Pp. 133–152.
32. Chandler H. *Transcendental Meditation and Awakening Wisdom: A 10-Year Longitudinal Study of Self-Development*. Fairfield, Iowa, Maharishi International University, unpublished dissertation, 1990.
33. Cook-Greuter S. Maps for living: Ego-development stages from symbiosis to conscious universal embeddedness // M. L. Commons, C. Armon, L. Kohlberg et al., eds. *Adult Development*, vol. 2, *Models and Methods in the Study of Adolescent and Adult Thought*. New York: Praeger, 1990. Pp. 79–104.
34. Cook-Greuter S. *Postautonomous Ego Development: A Study of Its Nature and Measurement*. Cambridge, MA, Harvard University Graduate School of Education, doctoral dissertation, 1999.
35. Cooperrider D., Whitney D. *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1999.
36. Cox L. Prior help, ego development and helping behavior // *Child Development*. 1974. Vol. 45. P. 594.
37. Deutsch K. *The Nerves of Government*. New York: Free Press, 1966.
38. Drewes M., Westenberg P. The impact of modified instructions on ego level scores: A psychometric hazard or indication of optimum ego level? *Journal of Personality Assessment*. 2001. Vol. 76. No. 2. Pp. 229–249.
39. Dunphy D. Phases, roles, and myths in self-analytic groups // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1968. Vol. 4. Pp. 195–225.

40. Entine J. The myth of social investing: A critique of its practice and consequences for corporate social performance research // *Organization and Environment*. 2003. Vol. 16. No. 3. Pp. 349–368.
41. Erfan A., Torbert W. Collaborative Developmental Action Inquiry // *The SAGE Handbook of Action Research*. SAGE Publications Ltd, 2015.
42. Erikson E. Identity and the life cycle // *Psychological Issues*, Monograph 1, 1959.
43. Fisher D., Torbert W. Transforming managerial practice: Beyond the Achiever stage // R. W. Woodman, W. A. Pasmore, eds. *Research in Organization Change and Development*, vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press, 1991. Pp. 143–173.
44. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. No. 4. Pp. 37–46.
45. Hartwell J., Torbert W. A group interview with Andy Wilson, founder and CEO of Boston Duck Tours and Massachusetts entrepreneur of the year; and Analysis of the group interview with Andy Wilson: An illustration of interweaving first-, second-, and third-person research/practice // *Journal of Management Inquiry*. 1999. Vol. 8. No. 2. Pp. 183–204.
46. Hauser S. Loevinger's model and measure of ego development: A critical review // *Psychological Bulletin*. 1976. Vol. 83. No. 5. Pp. 928–955.
47. Hauser S. Loevinger's model and measure of ego development: A critical review, pt. II // *Psychological Inquiry*. 1993. Vol. 4. Pp. 23–30.
48. Havel V. *Summer Meditations*. New York: Alfred A. Knopf, 1992.
49. Havel V. *The Art of the Impossible: Politics as Morality in Practice*. New York: Alfred A. Knopf, 1997.
50. Hoppe C. *Ego Development and Conformity Behavior*. St. Louis, MO, Washington University, doctoral dissertation, 1972.
51. International peace project in the Middle East: The effect of Maharishi Technology of the Unified Field // *Journal of Conflict Resolution*. 1988. Vol. 32. Pp. 776–812.
52. Jaques E. *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership*. Arlington, VA: Cason Hall & Co, 1989.
53. Jaques E. *The Form of Time*. New York: Crane Russak, 1982.
54. Kegan R. *In Over Our Heads: The Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.
55. Kegan R. *The Evolving Self*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
56. Kegan R., Lahey L. Adult leadership and adult development // B. Kellerman, ed. *Leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984. Pp. 199–230.
57. Klammer A. A conversation with Amartya Sen // *Journal of Economic Perspectives*. 1989. Vol. 3. No. 1. Pp. 135–150.
58. Kohlberg L. Development of moral character and moral ideology // M. Hoffman and L. Hoffman, eds. *Review of Child Development Research*, vol 1. New York: Russell Sage, 1964. Pp. 383–431.
59. Kohlberg L. *Essays on Moral Development*, vol. 2, *The Psychology of Moral Development*. San Francisco: Harper & Row, 1984.
60. Kohlberg L. The development of children's orientations towards moral order: I. Sequence in the development of moral thought // *Vita Humana*. 1963. Vol. 6. Pp. 11–33.
61. Leigh J. *Developing Corporate Citizens: Linking Organizational Developmental Theory and Corporate Responsibility*. Paper presented at Denver Aca-

- demy of Management Symposium, New Roles for Organizational Citizenship, Denver, CO, August 2002.
62. Livne-Tarandach R., Torbert W. Reliability and Validity Tests of the Harthill Leadership Development Profile in the Context of Developmental Action Inquiry Theory, Practice and Method // *Integral Review*. 2009. December. Vol. 5. No. 2 // https://www.researchgate.net/publication/41393264_Reliability_and_VValidity_Tests_of_the_Harthill_Leadership_Development_Profile_in_the_Context_of_Developmental_Action_Inquiry_Theory_Practice_and_Method.
63. Lippitt G., Schmidt W. Non-financial crises in organizational development // *Harvard Business Review*. 1967. Vol. 47. No. 6. Pp. 102–112.
64. Loevinger J. Ego Development. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
65. Loevinger J. Revision of the Sentence Completion Test for ego development // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1985. Vol. 48. Pp. 420–427.
66. Loevinger J., ed. Technical Foundations for Measuring Ego Development: The Washington University Sentence Completion Test. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
67. Loevinger J., Hy T. Measuring Ego Development, Second Edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
68. Loevinger J., Wessler R. Measuring Ego Development, vols. 1 and 2. San Francisco: Jossey-Bass, 1970.
69. Lorr M., Manning T. Measurement of ego development by sentence completion and personality test // *Journal of Clinical Psychology*. 1978. Vol. 34. Pp. 354–360.
70. Malin S. Nature Loves to Hide: Quantum Physics and the Nature of Reality, a Western Perspective. New York: Oxford University Press, 2001.
71. Marshall J. Self-reflective inquiry practices // P. Reason, P. Bradbury, H. Bradbury, eds. *Handbook of Action Research*, London: Sage, 2001. Pp. 433–439.
72. Marshall J. *Women Managers: Travellers in a Male World*. Chichester, UK: Wiley, 1984.
73. Merron K., Fisher D., Torbert W. Meaning making and management action // *Group and Organizational Studies*. 1987. Vol. 12. No. 3. Pp. 274–286.
74. Molloy E. Toward a New Paradigm for the Study of the Person at Work: An Empirical Extension of Loevinger's Theory of Ego Development. Dublin, Ireland, University of Dublin, doctoral dissertation, 1978.
75. Mysticism // *Encyclopedia Britannica Online* // <http://search.eb.com/bol/topic?eu=117397&sctn=22>.
76. Nielsen R. *The Politics of Ethics*. New York: Oxford University Press, 1996.
77. Nielsen R. Triple-loop action-learning as human resources management method // *Research in International Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 1993. Pp. 75–93.
78. Nielsen R. Woolman's «I am we» triple-loop, action-learning: Origin and application in organization ethics // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1993. Vol. 29. Pp. 117–138.
79. Novy D. et al. An investigation of the structural validity of Loevinger's model and measure of ego development // *Journal of Personality*. 1994. Vol. 62. No. 1. Pp. 87–118.
80. Novy D., Francis D. Psychometric properties of the Washington University Sentence Completion Test // *Educational and Psychological Measurement*. 1992. Vol. 52. Pp. 1029–1039.

81. Orme-Johnson D., Alexander C., Davies J. et al. Pentland J. Exchanges Within. San Francisco: Far West Publishing, 1988.
82. Quinn R. Beyond Rational Management. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
83. Quinn R. Change the World: How Ordinary People Can Achieve Extraordinary Results. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
84. Quinn R. Deep Change. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
85. Quinn R., Cameron K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness // *Management Science*. 1983. Vol. 29. Pp. 33–51.
86. Reason P. Participation in Human Inquiry. London: Sage, 1994.
87. Reason P. Three approaches to participative inquiry // N. Denzin, Y. Lincoln, eds. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
88. Reason P., Bradbury H. *Handbook of Action Research*. London: Sage, 2001.
89. Reason P., Rowan J. *Human Inquiry: A Sourcebook of New Paradigm Research*. Chichester, UK: Wiley, 1981.
90. Reason P., Torbert W. The action turn toward a transformational social science: A further look at the scientific merits of action research // *Concepts and Transformation*. 2001. Vol. 6. No. 1. Pp. 1–37.
91. Redmore C. Susceptibility to faking of a sentence completion test of ego development // *Journal of Personality Assessment*. 1976. Vol. 40. No. 6. Pp. 607–616.
92. Redmore C., Waldman K. Reliability of a sentence completion measure of ego development // *Journal of Personality Assessment*. 1975. Pp. 39. Vol. 3. Pp. 236–243.
93. Rooke D., Torbert W. Organizational transformation as a function of CEOs' developmental stage // *Organization Development Journal*. 1998. Vol. 16. No. 1. Pp. 11–28.
94. Rudolph J. Into the Big Muddy and Out Again: Error Persistence and Crisis Management in the Operating Room. Chestnut Hill, MA, Boston College School of Management, doctoral dissertation, 2003.
95. Rudolph J., Foldy E., Taylor S. Collaborative off-line reflection: A way to develop skill in action science and action inquiry // P. Reason, H. Bradbury, eds. *Handbook of Action Research*. London: Sage, 2001. Pp. 405–412.
96. Schein E. DEC Is Dead, Long Live DEC. San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.
97. Sen A. Choice, Welfare and Measurement. Cambridge, MA: MIT Press, 1982.
98. Senge P., Kleiner A., Roberts C. et al. *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday Currency, 1994.
99. Sherman F., Torbert W., eds. *Transforming Social Inquiry, Transforming Social Action*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000.
100. Srivastva S., Cooperrider D. *Appreciative Leadership and Management: The Power of Positive Thought in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
101. Skolimowski H. *The Participative Mind*. London: Arkana, 1994.
102. Social Investment Forum, 2001. 2001 Report on Responsible Investing Trends in the United States // www.socialinvest.org.
103. Torbert W. A developmental approach to social science: Integrating first-, second-, and third-person research/practice through single-, double-, and triple-loop feedback // *Journal of Adult Development*. 2000. Vol. 7. No. 4. Pp. 255–268.
104. Torbert W. Brief Comparison of Five Developmental Measures: the GLP, the LDP, the MAP, the SOI, and the WUSCT // <http://www.williamrtorbert.com/wp-content/uploads/2012/12/DevMeasuresCompared9216.pdf>.

105. Torbert W. *Creating a Community of Inquiry: Conflict, Collaboration, Transformation*. London: Wiley, 1976.
106. Torbert W. Cultivating post-formal adult development: Higher stages and contrasting interventions // M. Miller, S. Cook-Greuter, eds. *Transcendence and Mature Thought in Adulthood: The Further Reaches of Adult Development*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield., 1994. Pp. 181–203.
107. Torbert W. Developing wisdom and courage in organizing and sciencing // S. Srivastva and D. Cooperrider, eds., *Organizational Wisdom and Executive Courage*. San Francisco: New Lexington Press, 1998.
108. Torbert W. Leading organizational transformation // R. Woodman, W. Pasmore, eds. *Research in Organizational Change and Developments*, vol. 3. Greenwich, CT: JAI Press, 1989.
109. Torbert W. *Learning from Experience: Toward Consciousness*. New York: Columbia University Press, 1973.
110. Torbert W. *Learning to Exercise Timely Action Now // Leading, Loving, Inquiring, and Retiring*, 2002.
111. Torbert W. Listening into the Dark // *Integral Review*. 2013. Vol. 9. No. 2. Pp. 264–299.
112. Torbert W. *Managing the Corporate Dream: Restructuring for Long-Term Success*. Homewood, IL: Dow Jones–Irwin, 1987.
113. Torbert W. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organizational development // *Interpersonal Development*. 1974. Vol. 1. No. 5. Pp. 1–25.
114. Torbert W. The meaning of social investing, *Investing in a Better World*. 1999. Vol. 14. No. 10. P. 2.
115. Torbert W. *The Power of Balance: Transforming Self, Society, and Scientific Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.
116. Torbert W., Fisher D. Autobiographical awareness as a catalyst for managerial and organizational development // *Management Education and Development*. 1992. Vol. 23. No. 3. Pp. 184–198.
117. Torbert W., Reason P., eds. *Toward a participatory worldview: In physics, biology, economics, ecology, medicine, organizations, spirituality, and everyday living* // *ReVision*. 2001. Vol. 23. No. 3–4.
118. Vaillant G. *Adaptation to Life*. Boston: Little Brown, 1977.
119. Vaillant G., McCullough L. The Washington University Sentence Completion Test compared with other measures of adult ego development // *American Journal of Psychiatry*. 1987. Vol. 144. No. 9. Pp. 1189–1194.
120. Varela F., Shear J., eds. *The View from Within: First-Person Approaches to the Study of Consciousness*. Thorverton, UK: Imprint Academic, 1999.
121. Velmans M. *Understanding Consciousness*. London: Routledge, 2000.
122. Waddock S. *Leading Corporate Citizens*. New York: McGraw-Hill Irwin, 2001.
123. Waddock S. Myths and realities of social investing // *Organization and Environment*. 2003. Vol. 16. No. 3. Pp. 369–380.
124. Westenberg M., Jonckheer J., Treffers P., Drewes M. *Personality Development: Theoretical, Empirical and Clinical Investigations of Loevinger's Conception of Ego Development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998.
125. Wilber K. *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*. Boston: Shambhala, 1995/2000.
126. Wilber K. *The Marriage of Sense and Soul: Integrating Science and Religion*. New York: Random House, 1998.

Благодарности

Мы хотим поблагодарить студентов вечерней и международной программы MBA в Бостонском колледже, участников-руководителей программы «Лидерство ради перемен» (Бостонский колледж) и участников наших семинаров в Хартхилле. Все они с огромным энтузиазмом тестировали наши идеи, изложенные в этой книге, в своей повседневной трудовой жизни. Многие из их отчетов об экспериментах включены с их разрешения (и с измененными именами) в книгу как наглядные примеры, которые могут воодушевить читателя на применение метода исследования действием в своей повседневной деятельности.

Спасибо компаниям из Европы и Америки и их руководителям, чьи истории о трансформациях изложены на страницах этой книги. Все они были готовы рисковать, применяя предлагаемые здесь идеи к практике собственного развития как руководителей и реорганизации целых компаний.

Мы особенно благодарны нашим коллегам — ученым и консультантам, которые в течение десяти лет, пока создавалась эта книга, давали нам постоянную поддержку и советы по вопросам обучения, развития и консультирования. Среди них Карен Айас, Хилари Брэдбери, Джуди Клэр, Чарли Дербер, Пэйси Фостер, Пол Грей, Кристин Харрис, Дженис Джексон, Билл Джойнер, Рик Караш, Беньямин Лихтенштейн, Джуди Маршал, Ричард Нильсен, Боб Патнэм, Джо Рэлин, Питер и Бен Ризон, Отто Шармер, Питер Сенге, Ив Спенглер и Сандра Уэддок.

Они и многие другие, кому мы также благодарны, помогли нам узнать, как восстановить атмосферу публичного рефлексивного исследования во всевозможных добровольных группах по обучению

исследованию действием — от «Общества по организационному обучению группы S4» до группы «Лидерство ради изменения сердца и души» (Бостонский колледж), которая встречается за обедом каждый месяц; от трех групп «Трансформация организации» (Бостонский колледж) и Центра исследования действием в профессиональной практике при университете в Бате до трехдневных семинаров для руководства в Хартхилле (Англия), в котором участвуют и некоторые из нас. Такие постоянные добровольные сообщества — важнейший фактор непрерывного, незаметного и трансформирующего участия в исследовании действием.

[295]

Целый ряд научных сотрудников и лаборантов в последнее десятилетие помогали нам проводить исследования, результаты которых использованы в этой книге. Спасибо Барбаре Дэвидсон, Дженнифер Лей, Мелиссе Макдэниел, Полу Скилтону и Розмари Тин. Келли Кроутер сыграл центральную, незаменимую и духоподъемную роль в подготовке окончательного варианта рукописи к печати.

На протяжении почти четверти века Школа менеджмента Кэрролла в Бостонском колледже была родным домом для нашего ведущего автора и четверых соавторов, и каким успешным было пребывание в нем для нашей творческой работы и исследования действием! Мы искренне благодарны Джин Бартунек, Джеку Нейхазеру, Джин Пассавант, Нэнси Сарния, Сафи Сафизаде, Присцилле Слайни и всем остальным за их ежедневные лидерские действия, которые внесли свой вклад в непрерывную реорганизацию этого дома для исследований.

Наконец, наши семьи и близкие друзья — главные сообщества исследователей, которые заслуживают самой глубокой признательности.

Об авторах

Билл Торберт возглавляет Сообщество последователей исследования действием, является членом-основателем Общества по изучению принципов исследования действием и почетным профессором Бостонского колледжа. Среди последних наград, которыми отмечены его заслуги: премия «За выдающиеся научные достижения» от Западной академии менеджмента (2010); переиздание в 2012 году его статьи «Семь трансформаций лидерства», опубликованной в 2005 году в журнале *Harvard Business Review* и признанной одной из десяти самых читаемых работ по вопросам лидерства; премия «За вклад в исследования по практическому использованию теории лидерства» (2013), учрежденная Центром креативного лидерства Уолтера Ульмера-младшего, и премия Криса Арджириса «За профессиональные достижения» (2014) от Академии менеджмента.

В 1978–2008 годах работал в Бостонском колледже сначала деканом аспирантуры Школы менеджмента Кэрролла, а затем руководителем докторантуры по программе «Организационная трансформация» — программы MBA, которая поднялась по популярности с 100-го до 25-го места в национальном рейтинге за время пребывания Торберта в должности декана. В Академии менеджмента занимал должность заведующего кафедрой организационного развития и организационных изменений, был членом правления Общества по обучению организационному поведению, участвовал в организации редакционных советов многочисленных научных журналов. Торберт консультировал целый ряд организаций (например, компании Volvo и UBS Warburg (Англия), Lego, Gillette, Агентство национальной безопасности США, структуры государственной службы Канады и многие другие), а также входил в совет директоров некоммерческой

медицинской компании Harvard Pilgrim Health Care и компании Trillium Asset Management (первая независимая компания по социально ответственным инвестициям).

[297]

Ярким примером научных достижений Торберта служит его книга «Исследование действием: Секрет своевременного и трансформирующего лидерства», выпущенная в 2004 году издательством Berrett-Koehler. В ней представлены его теоретические рассуждения, примеры из практики, наблюдения, исследования и результаты лабораторных и полевых экспериментов в области трансформации развития как на личностном, так и на организационном уровне, а также в рамках собственно науки, в основе которых лежит процесс исследования действием, осуществляемый в реальном времени в повседневной жизни, — так называемое совместное исследование действием в целях развития. В отличие от большинства аналитических научных исследований, парадигма совместного исследования действием в целях развития объединяет в себе исследования / практические действия в реальном времени от первого, второго и третьего лица. В качестве третьего лица, своеобразного эмпирического якоря, выступает «профиль развития лидерства» — система оценки развития логики действий лидеров и соответствующей способности осуществлять взаимно-трансформирующую власть в условиях организации. Среди множества других книг и статей Торберта следует отметить книгу *Managing the Corporate Dream* («Управление корпоративной мечтой») (издана Dow Jones-Irwin, 1987), удостоенную национальной премии «Альфа Сигма Нью», и книгу *The Power of Balance: Transforming Self, Society and Scientific Inquiry* («Сила равновесия») (издана Sage, 1991), финалиста премии Терри. Совсем недавно, в 2016 году, в издательстве Integral Publishers вышла книга *Eros/Power: Love in the Spirit of Inquiry* («Эрос/Власть: Любовь и дух исследования»), написанная в соавторстве с Хилари Брэдбери, членом авторского коллектива книги «Исследование действием».

Торберт получил диплом бакалавра с отличием по политологии и экономике и степень доктора философии по администрированию в Йельском университете, во время обучения в аспирантуре получал стипендию Данфорта. Основал программу по борьбе с бедностью *Upward Bound* и Театр исследований. Преподавал в Йельском университете, Южном методистском университете и Гарварде. В 1979 году

стал штатным преподавателем Бостонского колледжа. В 1972 году получил премию как лучший преподаватель в Южном методистском университете, в 1991 году удостоен первой премии за выдающиеся успехи в преподавании от выпускников программы MBA в Школе менеджмента Кэрролла и в 2008 году получил премию Дэвида Бредфорда как выдающийся преподаватель от Общества по обучению организационному поведению. Однако наибольшее удовлетворение и гордость (не считая эпизодических огорчений) Билл испытывает, наблюдая постоянное развитие и самосовершенствование близких друзей, коллег, своих трех сыновей — Майкла, Патрика и Бенджамена — и их детей.

Сюзанна Кук-Гройтер — ведущий специалист в области развития взрослых. Член-основатель Интегрального института Кена Уилбера, руководитель Harthill USA. Эта организация помогает профессионалам использовать метод исследования действием и индивидуальные интегральные трансформирующие практики для повышения собственной результативности и эффективности клиентов. Методика «Профиль лидерского развития Хартхилл» — практическое применение результатов двадцатилетнего исследования Кук-Гройтер по оценке мировосприятия взрослых. Имеет докторскую степень Гарвардского университета по психологии и развитию человека. Ее книга «Трансцендентность и зрелое размышление у взрослых», опубликованная в 1994 году в соавторстве с Мелом Миллером, стала классической работой в области позитивной психологии. Ведет семинары и практикумы в США и Европе, консультирует исследовательские проекты и работает над книгами как независимый ученый. Приверженец духовного пути крийя-йоги, помогает другим людям жить и работать с открытостью, радостью и состраданием. Изучение природы, прополка сорняков, песни и танцы, путешествия, медитация и швейцарский шоколад, а также близкие друзья и семья поддерживают и радуют ее на жизненном пути.

Далмар Фишер преподает такие дисциплины, как организационная коммуникация, эффективность межличностных отношений и командообразование (тимбилдинг) в Бостонском колледже. Тема его исследований и научных работ — совершенствование навыков межличностных отношений у управленческого персонала. Автор и соавтор следующих книг: «Коммуникация в организациях», «Автономия

в жизни организаций», «Личные и организационные трансформации с помощью исследования действием». Долгое время увлекается бегом, от дистанций 400 метров в Северо-Западном университете и марафонов в возрастной группе «тем, кому за шестьдесят» до более спокойного бега в последние годы. После окончания Северо-Западного университета получил степень MBA в Бостонском колледже и степень DBA в Гарвардской школе бизнеса. В браке тридцать три года, жена Латура, дети Дейдра, Натаниель и Наоми, внуки Сара, Кэйтлин и Оушен.

Эрика Фолди — старший преподаватель государственного и некоммерческого управления Школы государственной службы Вагнера в Нью-Йоркском университете. Сотрудничает в качестве исследователя с Центром по изучению гендерных проблем в организациях при Школе менеджмента Симмонса. В сфере ее научных интересов входят такие области, как идентичность и разнообразие в организациях, организационное обучение и рефлексивная практика, взаимодействие между индивидуальными, организационными и социальными изменениями. Публикует статьи в научных журналах и книги. Совместно с Робин Эли и Морин Скалли издала книгу «Читатель: пол, работа и организация». В настоящее время член рабочей группы в рамках программы «Лидерство за изменение мира» Фонда Форда. Пятнадцать лет работала в некоммерческих организациях, занимающихся вопросами иностранной политики, прав женщин, техники безопасности и охраны труда. Имеет степень бакалавра Гарвардского колледжа, кандидатскую степень Бостонского колледжа, в 2002–2003 годах после получения степени работала научным сотрудником в Гарвардской школе бизнеса.

Алан Готье — консультант международного уровня, координатор и преподаватель, занимающийся развитием новых коллективных лидерских возможностей компаний в государственном, частном и общественном секторах. В последние тридцать восемь лет работал с широким кругом клиентов — от крупных европейских и американских корпораций до некоммерческих организаций и международных фондов. Выпускник Высшей коммерческой школы (Париж) и программы MBA в Стэнфордском университете. В настоящее время исполнительный директор Core Leadership Development в Окленде, Калифорния. Подготовил к изданию на французском языке, включая предисловие, три книги Питера Сенге «Пятая дисциплина», соавтор

книги «Обучающиеся организации: развитие культуры работы будущего». Готье — активный член Общества организационного обучения в США и Европе, приглашенный профессор международной программы MBA в Национальной школе мостов и дорог в Париже. Любит проводить время в горах, а также в кругу друзей и родных на обоих континентах.

Джеки Кили и Дэвид Рук — партнеры-основатели консалтинговой компании Harthill Group в Англии. Среди десятков их клиентов — страховая компания Norwich Insurance Union, Volvo и Hewlett-Packard. Имеют двух милых, жизнерадостных дочерей, любят путешествовать по миру, устраивают уникальные практикумы и праздники в кругу друзей в своем загородном доме, конференц-центре и деловом центре Хартхил-Грандж.

Сара Росс — исследователь, практик, духовный руководитель, в прошлом сертифицированный аудитор, сейчас работает над докторской диссертацией в области развития международных отношений. Двадцать пять лет занималась разработкой организационных изменений и трансформационных групповых процессов, составляла учебные планы, преподавала, была куратором программ. Эта работа охватывала консалтинговые услуги для управленческого персонала, личностное и духовное развитие подростков и взрослых, обучение лидерству в сообществах, тренинг для сотрудников министерств, анализ сложных общественных проблем, тренинг по вопросам публичной политики и исследование действием в публичном пространстве.

Кэтрин Ройс, писательница, лектор, консультант и бывшая танцовщица, получила степень MBA в Уэслианском университете по танцу и гуманитарным наукам и MBA в Школе менеджмента в колледже Симмонса. Двадцать лет сотрудничала с предпринимателями, писателями, политиками и не только, помогая им организовать свою работу так, чтобы та точно отражала их истинное мировоззрение. В 1989 году открыла собственную практику, среди ее клиентов — частные лица и небольшие группы, консультации проходят в индивидуальном порядке и в компаниях, работающих в области филантропии, здравоохранения, делового общения, государственных и некоммерческих. Ее четкое понимание проблем особенно востребовано авторами документальной, научной литературы; несколько книг, написанных под ее руководством, готовятся к изданию.

Дженни Рудольф — старший преподаватель Школы здравоохранения Бостонского университета, получила степень доктора по менеджменту в Бостонском колледже и степень бакалавра в Гарвардском колледже. Занимается изучением проблем организаций, преподаватель и консультант, публиковалась в *Administrative Science Quarterly* и *Handbook of Action Research*. Исследовательская работа и консультации сфокусированы на таких ситуациях, как кризис в рабочей зоне, аварии на атомных электростанциях и трудные переговоры, а также направлены на то, как научить людей думать, действовать и строить эффективные отношения даже при высоких социальных и физических рисках.

Стив Тейлор — старший преподаватель менеджмента в Вустерском политехническом институте, где ведет курсы по лидерству, организационному поведению и развитию творческого потенциала. Получил степень бакалавра естественных наук в Массачусетском технологическом институте, степень магистра гуманитарных наук в колледже Эмерсона и доктора менеджмента в Бостонском колледже. Исследования Стива относятся к области эстетики организационных действий, в особенности рефлексивной практики и интервенций с использованием художественной формы. Его работы публиковались в таких журналах, как *Human Relations*, *Action Research*, *Organization Studies*, *Management Communication Quarterly*, *Tamara*, *Journal of Management Inquiry* и *Management Learning*.

Мариана Тран родилась в маленьком глухом городке в Болгарии. Она помнит, как весной начинали таять снежные шапки на горах и зацветали розы. Тогда школьные занятия отменяли, и ученики помогали собирать лепестки роз для производства масла — одного из немногих продуктов, которые коммунистическая Болгария отправляла на экспорт. Наблюдение восхода солнца над полями роз пробудило в ней интерес к красивым местам и людям в других странах мира. Желание исследовать новые места и культуры повлияло на ее решение поехать в Россию и поступить на факультет биофизики Ленинградского государственного технического университета. Затем она поступила в Бостонский колледж, где получила степень доктора биологических наук и степень MBA, после чего уехала в Калифорнию. Публиковала главы из книг и статьи в таких журналах, как *Epilepsia* и *Journal of Neurochemistry*.

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1; +7 (495) 411-50-74;
reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»
125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86;
info@eksmo.ru / www.eksmo.ru

Санкт-Петербург
СЗКО Санкт-Петербург,
192029, г. Санкт-Петербург,
пр-т Обуховской Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29; +7 (831) 216-15-91,
216-15-92, 216-15-93, 216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны
Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара
Филиал «Эксмо» в Самаре,
443052, г. Самара, пр-т Кирова,
д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, г. Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск
Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер.,
д. 3; +7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск
Филиал «Эксмо» Новосибирск
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksmo-khv@mail.ru

Казахстан
«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина
«Эксмо-Украина», Киев,
ООО «Форс Украина», 04073,
г. Киев, Московский пр-т, д. 9;
+38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

МИФ Бизнес

Все книги по бизнесу

и маркетингу:

mif.to/business

mif.to/marketing

Узнавай первым

о новых книгах,

скидках и подарках

из нашей рассылки

mif.to/b-letter

#mifbooks



Научно-популярное издание

Билл Торберт
и другие

Исследование действием
Лидерство на острие настоящего

Руководитель направления *Артем Степанов*
Шеф-редактор *Ренат Шагабутдинов*
Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*
Литературный редактор *Ольга Свитова*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Дизайн *Юлия Дёмина*
Верстка *Екатерина Матусовская*
Корректоры *Анна Узрюмова, Юлия Молокова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks
www.instagram.com/mifbooks

Мы все регулярно наблюдаем в своей жизни и в жизни компаний драматические зазоры:

- между результатами, которые мы были намерены получить, и реальными итогами;
- между тем, какие отношения мы хотим построить, и тем, что реально происходит в нашей жизни;
- между изначальными стратегиями развития и тем, чего мы достигаем на самом деле.

По мнению Билла Торберта, эти зазоры, в которых лидеры, команды и организации теряют энергию, ресурсы и эффективность, вызваны тем, что мы разучились воспринимать каждое свое действие как исследовательский акт. Мы живем и действуем по большей части на автопилоте, не отдавая себе отчета, какое влияние реально оказываем на других людей и окружающий нас мир и насколько стремительно меняющийся мир, в свою очередь, влияет на нас.

Исследование действием — это мощный метод, позволяющий выйти из режима автопилота и привести дух исследования и открытости в каждый момент своей жизни. Благодаря постоянной сонастройке своего «я» и текущего момента, готовности всегда учиться и жить на острие настоящего — воспринимая каждое свое действие как исследование, — лидеры начинают работать все более своевременно и мудро, делая возможным длительное устойчивое развитие своих компаний.

ISBN 978-5-00146-054-1



9 785001 460541 >

Максимально
полезные книги на сайте
mann-ivanov-ferber.ru



издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



instagram.com/mifbooks