

Роберт Киган  
ЛайзаЛейхи

КАК СТАТЬ

**КУЛЬТУРА**

ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**ДЛЯ**

ОСОЗНАННОГО

**КАЖДОГО**

РАЗВИТИЯ

при участии

Мэттью Мимора, Энди Филлипс

Деборы Хлайн

[купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие партнера издания.....	7
Введение.....	11
<b>ГЛАВА 1 Знакомьтесь: организации осознанного развития</b>	<b>21</b>
<b>ГЛАВА 2 Что такое развитие</b>	<b>70</b>
<b>ГЛАВА 3 Концептуальная экскурсия по ООР</b>	<b>102</b>
<b>ГЛАВА 4 По колее</b>	<b>141</b>
<b>ГЛАВА 5 Есть ли в ООР место для бизнеса?</b>	<b>183</b>
<b>ГЛАВА 6 Найдите свой главный недостаток</b>	<b>222</b>
<b>ГЛАВА 7 Создаем семью</b>	<b>254</b>
Эпилог.....	307
Примечания.....	313
Благодарности.....	317
Об авторах.....	319

# ВВЕДЕНИЕ

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК СТРАТЕГИЯ

В обычной компании большинство сотрудников, как правило, выполняют вторую работу, за которую им никто не платит. Это происходит в большом и малом бизнесе; в государственных структурах, школах и больницах; в коммерческих и некоммерческих организациях, в любой стране по всему миру. Большинство людей тратят время и силы на то, чтобы скрывать свои недостатки, искусственно создавать у других хорошее впечатление о себе, демонстрировать свои лучшие качества. При этом они участвуют в неких политических играх, пряча свои ошибки и некомпетентность, неуверенность в себе, ограниченные способности.

Мы рассматриваем это как крупнейшую потерю человеческих ресурсов и возможностей. Разве есть что-либо более ценное для компании, чем эффективность энергозатрат сотрудников? Общий объем таких потерь легко подсчитать и больно представить: они сильно мешают коллективам и работающим в них людям по-настоящему раскрыть свой потенциал.

Организации, которые мы представим в этой книге, намечают путь к качественно новой форме развития — *развитию человеческого потенциала*. Как специалисты в области психологии развития мы считаем его наиболее эффективным для раскрытия потенциала сотрудников.

Выбранные нами для примера образцовые компании показывают следующие достижения.

- Рост доходности, большую лояльность персонала, большую мобильность кадров при движении по вертикали служебного роста, большую доверительность во взаимоотношениях сотрудников, более эффективное выявление операционных ошибок и ошибок в стратегическом планировании, более активное выдвижение в руководящие органы, рост чувства ответственности у работников.
- Снижение производственных расходов, сокращение «политического маневрирования» и конфликтов между подразделениями, потеря рабочего времени и неорганизованности.
- Решение проблем, казавшихся нерешаемыми, например: как превратить нынешнее руководство (каждый член которого боролся в основном за собственные интересы) в более ценную команду, где личные интересы отойдут на второй план; как встретить кризис, с которым до этого никто в компании не сталкивался, и успешно пройти через него; как придумать и реализовать возможности развития, о которых никто раньше не думал.

В общем, эта книга рассказывает столько же о реализации скрытых ресурсов коллектива, сколько и о реализации скрытых человеческих ресурсов. В ней показана новая модель существования коллектива, в которой все помогают друг другу и которая дает организации и каждому ее члену гораздо больше возможностей для совместного процветания.

Но вернемся к обычным компаниям и коллективу, в которых все скрывают свои недостатки. Рассмотрим их с точки зрения работодателя. Представьте себе, что вы каждый день платите сотрудникам полную зарплату за работу только в течение *части* рабочего дня. Более того, когда люди скрывают свои слабости и недостатки, они теряют возможность преодолеть их. Так что каждый день вы платите еще и за это.

Чего стоит жить такой двойной жизнью на работе, прекрасно отдавая себе отчет в том, что вы не тот, за кого себя выдаете? Люди запрограммированы прежде всего на то, чтобы защищать себя. Но в процессе эволюции человек развил в себе потребность развиваться психологически, расти как личность, совершенствоваться. Многие исследования показывают: одной из главных причин того, почему человеку надоедает его работа, становится не большая нагрузка, а осознание того, что, выполняя ее в течение долгого времени, он не развивается как личность и профессионал. А теперь снова

подумайте о том, как мы сами рубим на корню перспективы своего личностного развития из-за того, что скрываем свои недостатки, вместо того чтобы работать над их устранением.

В нашем всё более нестабильном, неопределенном, сложном и неустойчивом мире, мире новых вызовов и возможностей, все компании ожидают *большего* от себя и своих сотрудников. Однако привычная организационная структура не соответствует таким потребностям.

Как мы пришли к таким выводам? Неужели нам пришлось внимательно изучать такую организацию? Нет. Когда вы внимательно вглядываетесь в обычную организацию, вам трудно увидеть что-то, кроме нормального.

Нормальное стало казаться нам странным только тогда, когда мы просмотрелись к организациям, где никто не выполнял вторую работу. Описываемые в этой книге компании, при всех различиях между ними, имеют одну удивительную общую черту: это выдающиеся примеры того, как можно дать людям условия для развития их способностей, создав безопасную и одновременно требовательную корпоративную культуру, которая заставит их перестать прятаться. Именно такие коллективы мы и называем организациями осознанного развития (ООР).

13

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ДЛЯ ВСЕХ

Мы (два основных автора этой книги) посвятили свою жизнь изучению разных аспектов психологии развития взрослого человека, которые раскрывают этапы последовательного формирования смысловых систем и психологических возможностей. Психологи-практики, занимавшиеся проблемами развития человека, много лет создавали методики индивидуальной работы со своими подопечными. Но мало кто из них уделял хоть какое-то внимание применению этих принципов и методов к коллективам.

С самого начала нашей работы по изучению трех организаций, которые оказались в центре нашего внимания, нас удивили три момента. Во-первых, все они выполняют рекомендации специалистов по развитию человека, причем изобретательно и эффективно (хотя предметно научные разработки исследовались только в одной из них). Создается впечатление, что у руководства всех трех компаний было интуитивное и весьма практическое понимание важности развития человеческого потенциала.

Во-вторых, во всех трех организациях научные концепции применяются так, что все члены коллектива — и рядовые сотрудники, и менеджеры, и руководители — имеют простор для саморазвития. На страницах нашей книги вы не только познакомитесь с этими компаниями, но и узнаете много нового о теории развития человека. Она поможет вам осознать, как корпоративная культура компании влияет на сотрудников, глубже понять конкретные программы компаний, с помощью которых они помогают людям выявить, понять и устраниить ограничительные и защитные стереотипы, мешающие развитию человеческих способностей.

И если вы сами захотите создать организацию осознанного развития, то у вас будет не просто набор образцов и примеров, которые достаточно скопировать. Вы получите доступ к секретным кодам, которые дадут вам возможность разработать новые методы развития человека, может, даже пока не существующие.

И наконец, все три исследуемые нами компании целеустремленно и сознательно возвращают культуру, которая всегда ставит развитие бизнеса и личностное развитие работников (а также их взаимную поддержку) в центр жизни коллектива. Созданная таким образом уникальная и устойчивая корпоративная культура — прорыв в организации развития бизнес-стратегий и человеческого потенциала.

## СХЕМА ДЛЯ РАЗВИТИЯ В XXI ВЕКЕ

Можно воспринимать эту книгу как попытку ответить в XXI веке на вопрос «Каков самый мощный инструмент для развития потенциала человека на работе?». Тренерские программы с руководителями, программы по развитию профессиональных компетенций, наставничество, корпоративные университеты, эксклюзивный отдых для сотрудников и программы по развитию лидерских качеств у руководства? Всё это может на первый взгляд показаться весьма разноплановой стратегией. На самом деле во всех этих начинаниях много общих (и весьма проблематичных) моментов, которые не позволяют считать их лучшим способом развития человеческих способностей.

Каковы общие качества этих мероприятий? Во-первых, они дают людям только разрозненные импульсы для развития, а не организуют непрерыв-

ный процесс. Сами по себе такие импульсы недостаточно эффективны. Учитывая амбициозность задачи по обеспечению людям возможностей для личностного роста, влияние таких импульсов на человека весьма поверхностно.

15

Во-вторых, эти мероприятия представляют собой нечто «сверх программы», выходящее за рамки производственного процесса. И тут же возникает болезненный вопрос об их стоимости. Даже если эти программы дадут работникам новые полезные знания, пусть и не связанные практически с их работой, как гарантировать, что люди применят эти знания на рабочем месте? А как относиться к двойным материальным потерям — необходимости оплаты внешних образовательных программ и покрытия потерь из-за отсутствия людей на работе?

В-третьих, эти мероприятия обычно проводятся для немногих — 5–10% сотрудников, «персонала с высоким потенциалом» (не говоря уже о том, что тем самым остальные 90–95% работников списываются в разряд «не имеющих потенциала развития»).

И наконец, ответ на вопрос о развитии потенциала в основном сводится к личности, а не к коллективу. Считается, что если организация хочет повлиять на рост потенциала коллектива, то она должна найти внешние способы: подобрать тренера по персоналу, новую программу развития, курс лекций или занятий, наставника. При этом подразумевается, что самой организации меняться не надо. Иными словами, мы можем добавить в мотор определенные присадки, но сам двигатель останется таким же, как раньше.

Какова же альтернатива? Представить себе, что вопрос развития человеческого потенциала компании принципиально важен и сама компания разрабатывает такую культуру, которая вовлекает каждого работника в процесс постоянного каждого дня развития.

Допустите, что именно сама организация (а не внешние и чуждые ей структуры) станет инкубатором для развития способностей каждого своего работника. А вопросы личностного развития встраиваются в ваш мозг настолькоочно, что вы не только спрашиваете, помогает ли новая культура достичь успеха в бизнесе (прибыльности и постоянного высокого качества продуктов), но и требуете, чтобы она присутствовала в повседневной жизни компании, постоянно помогала людям, борющимся со своими недостатками и слабостями, соответствовать растущим потребностям.

Вообразите, что вы работаете в атмосфере доверия, в которой не только принимают, но и предпочитают людей, которые могут признаться в своих недостатках, чтобы получить поддержку коллег в их преодолении. Представьте себе, что организации удалось «перехватить» всю энергию сотрудников и направить ее на достижение общей цели.

Такой будет компания, которая благодаря своей внутренней культуре становится инкубатором или ускорителем человеческого развития. В общем, организация осознанного развития.

Она вовсе не заставляет вас делать выбор между сосредоточением на проблемах личности и самой компании. В ООР имеют право на существование все общепринятые методы: психологические тренинги, программы развития лидерских качеств и многие другие. Но они привносятся не извне, а изнутри. Развитие перестает быть чужеродной присадкой. И топливо, и двигатель получают импульс к согласованному развитию.

В этой книге мы формулируем достойный XXI века ответ на вопрос о том, как создать эффективный инкубатор для обеспечения личностного развития.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Мы покажем понятные намерения руководителя организации осознанного развития. Каждый день он упорно работает над двуединой задачей расширения своего бизнеса и развития потенциала сотрудников. Обычно сами руководители свою цель на такие две составляющие не делят. Они видят ее единой. Взаимоотношения между максимальным раскрытием организационного и человеческого потенциала компании носят диалектический характер. И придерживающиеся такого подхода компании могут нас многому научить в деле поиска новых путей к успеху.

Вы увидите, как ООР помогает сотрудникам расти над собой и как новая организационная культура позволяет ей справляться с крайне сложной задачей — эффективно использовать самые перспективные возможности.

Так, в одной из изученных нами компаний годовой показатель ротации персонала составлял 40%, но в результате ряда целенаправленных организационных мер за несколько лет он снизился до однозначного показателя. Другая компания в рекордный срокочно заняла нишу в новой отрасли. Третья успешно выстояла в мировом экономическом кризисе 2008 года, заранее подготовившись к нему.

17

Отличительная черта бизнес-проблем в нашем всё более нестабильном, неопределенном, сложном и неустойчивом мире заключается в том, что большинство из них становятся не техническими, а базовыми. Технические проблемы неизбежно легко решить, но с ними можно справиться, улучшив какие-то организационные моменты или программы. Базовые проблемы, затрагивающие гораздо более глубокие сферы, можно решить только тогда, когда воедино сливаются напряженные усилия самих организаций и занятых в них людей. Мы считаем, что именно ООР представляют собой инструмент, при помощи которого в наше время можно решать такие проблемы.

Вы увидите, как корпоративная культура может стать важнейшим составным элементом всей бизнес-стратегии компании.

## КАК СПЛАНИРОВАТЬ ПУТЕШЕСТВИЕ ПО ЭТОЙ КНИГЕ

Что вы найдете в этой книге? Последовательность прочтения глав можете выбрать сами. Глава 1 погрузит вас в практический опыт работы ООР. Мы специально представим вам одновременно все три компании, чтобы вы получили максимум впечатлений. Цель наша заключается не в том, чтобы раздавить вас информацией, а в том, чтобы показать новизну концепции. «Тото, у меня такое ощущение, что мы больше не в Канзасе»\*.

Главы 2 и 3 представляют целостный взгляд на НРО, включая их концептуальную базу и общие черты. В главе 2 подробно рассматривается

---

\* Цитата из сказки Фрэнка Баума «Удивительный волшебник из страны Оз»; русскоязычному читателю больше известна книга Александра Волкова «Волшебник Изумрудного города», написанная «по мотивам» произведений Баума. *Прим. ред.*

вопрос о том, что мы имеем в виду под словом «развивающаяся», когда говорим о НРО. В главе 3 описаны 12 общих признаков НРО, которые группируются по их связи с собственно развитием, повседневной работой, а также влиянием на возникновение в организации чувства общности.

Если вы исповедуете принцип постижения целого через частное, то вам, наверное, лучше читать книгу последовательно. А если вы предпочитаете обратный принцип, то есть обычно знакомитесь с общей картиной явления, а потом постигаете детали, то рекомендуем сначала ознакомиться с главами 2 и 3, а потом вернуться к главе 1.

В главе 4 подробно рассказано о практике наших образцовых компаний по поддержке культуры осознанного развития. Вам будет проще понять ее, если до этого вы прочтете о теории осознанного развития в главе 2. Но если вас больше интересует практика, то вам, возможно, стоит двинуться от главы 1 к главе 4 и далее к главе 5.

В главе 5 показаны преимущества ООР в бизнесе. «Да, я вижу, какие фантастические возможности может дать ООР своим сотрудникам, — скажете вы, — но как насчет прибыльности?» Глава 5 рассказывает о том, основаны ли успехи образцовых ООР на *том внимании*, которое они уделяют личностному развитию работника, или, наоборот, возникают *вопреки этому вниманию*.

Глава 6 демонстрирует возможные уровни развития сознания, которые вам может предоставить ООР. (Если после прочтения главы 4 вы задумаетесь о собственных недостатках или дискомфортных ощущениях, с которыми стали бы бороться, работай вы в ООР, рекомендуем вам сразу же перейти к главе 6, а затем вернуться к главе 5.)

Если у вас уже возникло желание, чтобы ваша организация — команда, отдел, компания — начала исповедовать принципы ООР, глава 7 даст вам примеры начала такого движения, которые мы наблюдали лично.

## К НОВЫМ ДОХОДАМ

Мы живем в беспрецедентное время. Наряду с «тектоническими» сдвигами, которыми отмечен наш век трудностей, нестабильности, непостоянства, неустойчивости, мы наблюдаем революционные перемены в том, чего

ищут и хотят люди от своей работы. Прошли дни, когда работнику — Существу Экономическому — было достаточно выплатить зарплату для его материального существования и восстановления сил. В те дни обычных вознаграждений в виде денег, медицинской страховки и гарантий продолжительности рабочей недели было достаточно.

19

Сегодня сотрудники хотят получать *новые виды доходов*: личное удовлетворение от работы, ощущение осмыслинности и значения своего труда и просто счастья. Это виды оплаты Существа Психологического. Оплаты целостности личности, ощущения ее внутренней наполненности. Разумеется, зарплата, бонусы и другие льготы всегда нужны. Но их одних уже недостаточно. Появление новых видов доходов работников, новых способов вознаграждения их труда — одно из важнейших новых явлений в уравнении «работа–вознаграждение», которое сложилось с возникновением рабочего движения в XIX веке. Целые страны и даже ООН разрабатывают новые показатели развития национальных экономик и обществ, например GNH (gross national happiness, валовый национальный показатель счастья), в качестве надежных свидетельств новых видов доходов населения.

А что такое счастье? Вот популярное определение: позитивное состояние, характеризующееся ощущением удовольствия, отсутствием ярко выраженных боли, страданий или скуки; чувство наполненности и осмыслинности бытия при преимущественном наличии позитивных эмоций и психологической гибкости. Это и есть самый распространенный вариант доходов, которые люди ищут и получают в «отличных местах для работы». Представьте себе гибкие графики, бильярдные столы и доски для дартса, обеденные зоны с кафе, где искусные шеф-повара в течение всего дня готовят вкусные и питательные блюда, частые выступления лучших ораторов и лекторов, спальные зоны и неограниченное время отпусков.

Научная литература предлагает другое определение, которое во многом совпадает с предыдущим, но и существенно от него отличается. Согласно ему, счастье — процесс развития и расцвета человека. Определение восходит корнями к концепции *эвдемонизма*<sup>\*</sup>, которой придерживался Аристотель. Она подразумевает, что счастье включает в себя осознание смысла и интереса в жизни. Школа Аристотеля связывала удовлетворенность

---

\* Эвдемонизм — этическое направление, признающее критерием нравственности и основой поведения человека его стремление к счастью. *Прим. перев.*

человека жизнью и с его личностным развитием и расцветом, и с превращением в ту личность, стать которой ему предназначено судьбой, и с тем, что человек привносит больше собственного «я» в окружающий его мир.

20

Боли роженицы — часть появления новой жизни. И процесс развития человека, в ходе которого он преодолевает ограничения и границы, тоже может быть болезненным. Счастье как статическое состояние основывается прежде всего на позитивных эмоциях, а счастье как процесс развития может включать в себя и негативные переживания — боль, страдания и утраты.

Эта другая разновидность счастья, возможно, менее привлекательна в мире, где в абсолют возводятся удовольствия, поощрения и вознаграждения и избегание страданий. Но, как сообщают нам источники в ООР, именно эта разновидность счастья становится непреходящей ценностью. Люди испытывают удовольствие и оживление в новых, еще не опробованных раньше условиях. Они обнаруживают в себе новые ощущения самосознания и реальности даже в моменты, когда сталкиваются с трудностями.

Так называемые организации осознанного развития предоставляют людям вознаграждение второго типа в условиях, которые более всего способствуют саморазвитию. Культура ООР включает в процесс развития каждого члена организации, стремясь к полному раскрытию его потенциала. При этом каждый сотрудник ООР становится для нее равно важным, равно поддерживающим, а иногда даже провоцирующим других на быстрейшее раскрытие их потенциала. Порой сотрудников ООР терзает ностальгия по привычным отношениям, но в целом они с энтузиазмом и радостью воспринимают движение вперед и рост. Рост над собой, рост их коллег и организации.

Очень трудно определить, что именно приносит счастье при реорганизации атмосферы общей работы. В экспериментах, направленных на поиски новых путей организации работы, вопросы развития и расцвета личности тесно сплетены с вопросами благополучия компаний. И только в тесном взаимодействии они могут привести к появлению нового типа вознаграждения за труд.

В наши дни людей всё больше интересуют такие коллективы, где труд становится источником благосостояния. Мы считаем, что это только половина дела, и предлагаем вам совершить путешествие по таким организациям, которые созданы для расцвета личности, — ведь это важная составляющая человеческого счастья.