

Оглавление

К читателям Библиотеки Сбербанка	7
Предисловие к русскому изданию	9
Введение	13
Глава 1. Позитивная организация	19
Глава 2. Стать «двухязычным» руководителем	39
Глава 3. Задать высшую цель	55
Глава 4. Поощрять открытый диалог	73
Глава 5. Увидеть возможность	91
Глава 6. Идти к общему благу	107
Глава 7. Доверять спонтанно возникающим процессам	127
Глава 8. Использование Генератора позитивных организаций	149
Приложение. Генератор позитивной организации	161
Источники	187
Об авторе	199

К читателям Библиотеки Сбербанка

Прилагательное «positive», которое присутствует в англоязычном названии этой книги «Positive Organization», переводится как «позитивный», «определенный» и даже «конструктивный». Все эти определения применимы к человеческому поведению, но применимы ли они к поведению организации? Автор книги Роберт Куинн считает, что да. И этому мнению можно доверять. За плечами автора более 40 лет научной и преподавательской карьеры специалиста по организационным изменениям и лидерству. Профессор бизнес-школы Мичиганского университета, он консультировал более половины ведущих мировых компаний, входящих в список Fortune 500.

Что же такое «позитивная организация»? По определению автора книги, это такая организация, где «люди полностью реализуют свой потенциал и эффективно выполняют свою работу». Казалось бы, именно так мы и представляем себе образ идеального рабочего места. Вот только мы подсознательно ждем, что создать это идеальное рабочее место для нас должен кто-то другой.

Как часто во время обсуждений, почему «не взлетает» та или иная хорошая практика, мы слышим в ответ: «Все дело в культуре»? В книге это очень точно названо «культурой объяснения», когда корпоративную культуру рассматривают как оправдание, как корень проблем, как непреодолимое препятствие для изменений в организации.

Как раз от такого пассивного подхода и предостерегает эта книга. Изменение культуры может — и должно — инициироваться на любом уровне, в любом подразделении. Для этого каждый сотрудник должен изменить свои сложившиеся представления об организации и людях в организации. Помочь в этом может «позитивная ментальная карта». Это более сложный, комплексный способ мышления, который позволяет рассматривать идеи, на первый взгляд противоположные, и понимать, каким образом они могут работать одновременно. Например, любая компания — это не только иерархическая пирамида, но и сеть отношений, а лидер может совмещать фокус на достижении целей и заботу о людях. Благодаря «позитивной ментальной карте» вы расширяете свой взгляд на многие вещи и начинаете видеть возможности там, где вы их раньше не замечали. Тем самым вы обретаете способность сделать вашу организацию позитивной и эффективной.

Мотивация, которая в «стандартной» организации является следствием системы поощрений и наказаний, в позитивной организации порождается пониманием цели и удовлетворением от выполненной работы. Эта удовлетворенность подкрепляется атмосферой открытости, доступностью профессиональных дискуссий, поощрением инициативы. В позитивной организации ставка делается на проактивных и заинтересованных сотрудников.

Что важно, эта книга не только описывает стратегии перехода к позитивной организации, она предлагает большой выбор инструментов. Общаясь с руководителями разного уровня, я вижу, что им очень часто не хватает именно инструментов — понятных, простых в использовании, постепенно подталкивающих их самих и их команды к тому, чтобы делать привычные вещи чуть иначе, медленно, но верно двигаясь по пути изменений. Эта книга очень практическая, она вполне может стать вашей настольной книгой, источником полезных советов и лучших практик на каждый день.

Пользуйтесь с удовольствием!

Управляющий директор — руководитель
Дирекции по развитию корпоративной культуры,
Блок «Стратегия и развитие» ПАО Сбербанк
Е.Б.Кудряшова

Предисловие к русскому изданию

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

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

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

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

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

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

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

Когда вы будете читать о том, как прошли два моих семинара в Грузии, обратите внимание, что всего за несколько часов слушатели-американцы открыли в грузинских коллегах нечто совершенно новое — так же как и грузины, которые увидели в поведении американцев то, чего прежде не замечали. Эти новые впечатления стали сигналом для реализации новых возможностей. Люди, которые вошли в помещение с чувством скованности, вышли из него с надеждой. Они перестали думать об ограничениях и решили попробовать новые модели поведения. Они поверили в то, что могут построить более позитивную организацию. Я продемонстрировал им, что перемены к лучшему возможны. Все остальное зависело от них и их руководителей, от их коллективной способности определить, в каком направлении и в какой мере нужно реализовывать эти изменения.

Эта книга о том, как указать людям цель, достичь открытости в общении, дать им почувствовать новые возможности, помочь

встать на путь к достижению общего блага и способствовать возникновению новой, более позитивной корпоративной культуры.

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

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

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

Роберт Куинн

Введение

Реальность возможности

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

Робертс щелкнула клавишей, и на экране появилась лаконичная фраза:

Сверхзагруженные, но не занятые

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

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

Однако вовсе не так охотно признается другое: часто те же самые люди оказываются невостребованными. Их силы расходуются впустую, а уникальные способности не находят применения. Они отдают работе все свое время и энергию, а в качестве компенсации получают только денежное вознаграждение. Это важно — но этого

недостаточно. Добиваясь признания, благосостояния и уверенности в завтрашнем дне, люди заражаются бактериями равнодушия и в конце концов пополняют армию ходячих мертвецов. Слайду Лоры хватило пары простых слов, чтобы выдвинуть все это на первый план.

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

Вовлеченные и всегда обновленные

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

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

О книге

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

Цель этой книги — помочь создать второй тип организации. Книга не только содержит примеры из реальной жизни, но и объясняет, как

привлекать сотрудников к определению целей и добиваться конструктивных обсуждений, как предоставлять людям новые возможности, ориентировать их на достижение общего блага и способствовать возникновению новой, более позитивной корпоративной культуры^{*}.

В Приложении вы найдете полезный инструмент, который я назвал Генератором позитивной организации. Он содержит 100 примеров того, как реальные организации на практике добивались позитивных изменений. Генератор разработан так, чтобы читатель мог создавать новые практические приемы и применять их в любом контексте, не спрашивая на это разрешения у каких-либо вышестоящих инстанций.

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

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

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

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

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

Прочные навыки возникают лишь тогда, когда есть и *вызов*, и *поддержка*. Осмысливая новые практики, видя предмет с точки зрения более сложной ментальной карты*, вы получите реальный шанс измениться самим, изменить ваше подразделение, а возможно, и всю организацию. Если это случится, вы и ваши сотрудники никогда уже не станете прежними. Ваши люди начнут получать удовлетворение от своей работы и превосходить ожидания. Они будут полностью востребованы и всегда готовы к обновлению**. И новая, более позитивная организация возникнет на месте прежней.

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

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

Благодарности

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

Работая над книгой, я старался сделать изложение как можно более ясным и доступным. Большинство научных работ, на которые опирается этот текст, вы найдете в сносках. Я признателен ученым, сочинения которых цитировал. Особенно тем, кто окружал меня в Центре по развитию позитивных организаций. Это Уэйн Бейкер, Джейн Даттон, Бетси Эрвин, Фред Келлер, Ширли Коппельмэн, Дэвид Майер, Роджер Ньютон, Гретхен Шпайцер, Крис Уайт и Линн Утэн. Я благодарен своей лаборантке Эрин Йел Лим, которая подобрала большую часть материала для Генератора позитивной организации.

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

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

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

И наконец — Шаури. Затеяв эту книгу, мы с ней пошли на довольно смелый эксперимент — дочь стала моим менеджером. Несмотря на то, что жила она в Грузии и растила второго ребенка, Шаури с головой окунулась в работу. Ежедневно она звонила мне, требуя, чтобы я заново по нескольку раз переписывал чуть ли не каждую страницу. Рукопись буквально пропитана ее творческой энергией и дисциплиной. В знак благодарности я посвящаю эту книгу моей удивительной и энергичной дочери. Спасибо.

*Энн-Арбор, Мичиган,
февраль 2015 г.*

Позитивная организация

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

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

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

Мой собеседник кивнул, но без энтузиазма. Он высказал свое опасение в отношении людей, в основе лидерства которых лежат контроль, решение проблем и эффективность. Не будучи вполне уверенным, что правильно понял его, я попросил разъяснений, и он рассказал мне две истории — обе о лидерстве и культуре медицинского обслуживания.

Два госпиталя — две культуры

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

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

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

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

Мой собеседник и его коллеги покинули Госпиталь-1 глубоко впечатленные. Поскольку все члены группы сами были врачами, проводившими свою жизнь в больницах, им было очевидно, что они только что видели госпиталь, превзошедший все их ожидания, столкнулись с тем, что было самой настоящей «позитивной организацией».

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

Едва войдя, он был встречен ворчливой женщиной, спросившей, не студент ли он. Мой знакомый объяснил, что он хирург и у него

назначена операция. Однако женщина не позволила ему войти и, сославшись на больничные правила, потребовала, чтобы он вернулся на улицу, обошел здание и воспользовался входом для персонала. Хирург попытался отшутиться, но служительница пригрозила, что вызовет охрану. И ему пришлось ретироваться.

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

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

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

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

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

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

В ПОЗИТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЛЮДИ ПРОЦВЕТАЮТ И ЭФФЕКТИВНО ВЫПОЛНЯЮТ СВОЮ РАБОТУ.

Удовлетворение и процветание неотделимы от роста и преуспевания. Превышать ожидания — значит успешно делать больше, чем от вас ждут, и двигаться к совершенству. В Госпитале-1 корпоративная культура ориентирована именно на стремление к совершенству. Молодой хирург и его коллеги пришли туда, примерно одинаково представляя себе, какими бывают больницы. Но в ходе визита их представления были подвергнуты испытанию. Хирурги встретили людей успешных, энергичных и превышающих стандартные ожидания. Они увидели лечебное учреждение, добившееся высокой эффективности благодаря позитивной корпоративной культуре. И это было нечто, диссонировавшее с тем, что они встречали прежде. Теперь им предстояло решить: проигнорировать увиденное как некую аномалию или изучить новую информацию более тщательно?

Ментальные карты и корпоративная культура

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

Такие ментальные карты ориентируют нас во всех сферах бытия: например, дают представление о том, что собой представляет семейная жизнь; подсказывают, чего можно ожидать в таких областях, как религия, образование и досуг. Поскольку все наши представления, допущения и предположения — продукт нашего опыта, мы принимаем собственные сформировавшиеся убеждения

за истину и редко подвергаем их сомнению. Мы крепко держимся за них и отвергаем все, что может их поколебать*.

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

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

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

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

Менеджеры всех трех групп обладают обычной ментальной картой. Мы называем ее обычной, поскольку она определяется нормальными, общепринятыми убеждениями. К примеру, одно из таких убеждений состоит в том, что стабильность, иерархия и контроль — ключи к ведению эффективного и прибыльного бизнеса. В этом общепринятом убеждении есть своя правда, поэтому соответствующая ментальная карта может быть полезной. Однако если ограничиться использованием одной лишь такой карты, она может стать довлеющим фактором и помешать созданию организации, сотрудники которой преуспевают и превышают стандартные ожидания.

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

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

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

Поклонение общепринятой культуре

В рассказе молодого хирурга, с которого начинается эта глава, Госпиталь-2 предстает организацией, руководители которой обладают только обычной, общепринятой ментальной картой. У меня была возможность поработать в этом госпитале, участвуя в проекте по улучшению работы более чем 60 постов медицинских сестер. Работая с руководителями этих постов, мы разбили их на несколько небольших групп и провели неделю с каждой группой, чтобы помочь руководителям научиться доверять самим себе и своим сотрудникам.

Эта работа оказалась серьезным испытанием. Всякий раз, когда мы предлагали какие-либо позитивные меры, которые могли бы улучшить работу поста, кто-нибудь из начальников объяснял нам, почему это невозможно внедрить. Они ссылались на жесткость администраторов, равнодушие врачей, на отсутствие гибкой политики и на персонал, желавший только одного: сделать свое дело и уйти домой. Опыт внушил им, что корпоративная культура основана на принуждении. Ни от своих коллег, ни от персонала других постов они не ожидали, что те смогут получать удовлетворение от работы и быть способными на большее, нежели то, чего от них обычно ждут.

Пытаясь поколебать их убеждения и повысить амбиции, мы стали исследовать работу сестринских постов более тщательно. Мы искали, в частности, примеры того, как сотрудники выходят за рамки общепринятой корпоративной культуры госпиталя. И мы легко нашли такие примеры: в ответ на расспросы о том, есть ли в госпитале отделение, работу которого можно назвать совершенной, все администраторы отвечали утвердительно и упоминали одно и то же — я назову его Отделение-5.

Это отделение работало с тяжелобольными детьми. Работа здесь требовала большой отдачи, и все же отделение держало первое-второе места по всем параметрам. Оценка моральных качеств персонала также была на высоте. В то время как во многих других отделениях наблюдалась высокая текучесть кадров, здесь она стремилась к нулю, и существовал длинный список медсестер, стремившихся перейти сюда работать. Почему?

Все отделения госпиталя так же обслуживали пациентов, но ни одно из них не демонстрировало такой эффективности, как Отделение-5. Казалось, у персонала здесь есть уникальные подходы ко всему, что делается. Например, когда руководство госпиталя выделило средства на наем сестры-хозяйки, в Отделении-5 решили отказаться от традиции найма на эту должность сотрудницы с сертификатом медицинской сестры. Отделение-5 наняло студента театральной школы, которого впоследствии отправили на курсы клоунов. Детей, впервые оказавшихся в отделении тяжелобольных, и их встревоженных родителей стал встречать профессиональный клоун. Буквально спустя несколько минут дети начинали чувствовать себя частью особого сообщества, его полноправными членами.

Когда мы опрашивали медсестер, работавших в Отделении-5, они рассказали нам о людях, готовых пройти лишнюю милю, чтобы помочь пациентам и друг другу. О сотрудничестве и достижениях. И мы чувствовали, что находимся в месте, где царит атмосфера единства и взаимопомощи.

О своей начальнице они отзывались примерно так же, как сотрудники Госпиталя-1 о своем директоре — в выражениях крайней признательности. Некоторые буквально не могли сдержать слез. И это явно указывало на то, что их начальница не жалела сил, чтобы в обычном госпитале создать по-настоящему позитивное отделение, где работа приносит людям радость.

Реальность ограничений

Большинство организаций стремятся быть такими, как Госпиталь-2, где службы медсестер ни на что не влияют. Отдельные исключения, такие как Отделение-5, хотя и встречаются, но не являются нормой.

Вспомним, что мы обнаружили Отделение-5, потому что искали стремление к совершенству и позитивные ожидания. Мы хотели бросить вызов непреклонным убеждениям руководителей, продемонстрировав им позитивную реальность внутри их же системы. Мы надеялись поколебать их уверенность и открыть их сознание для возможности мыслить по-новому.

В результате мы пришли к следующему выводу: эти директора, как и многие люди, облеченные властью, не заинтересованы в том,

чтобы их сотрудники получали удовлетворение от работы и преуспевали. Вместо этого они стремятся соответствовать минимуму требований, необходимых для выживания. Выживание, а не процветание: вот мечта обычных менеджеров. Они не ищут возможности добиться совершенства, а когда сталкиваются с чем-то подобным, то предпочитают игнорировать его, нежели рассмотреть и извлечь урок. В Госпитале-2 все знали про выдающиеся успехи Отделения-5, но никому никогда и в голову не пришло использовать этот успешной опыт как пример, чтобы вывести на новый уровень корпоративную культуру других таких же подразделений. Обще-принятая сосредоточенность на *ограничениях* воспрепятствовала осознанию *возможности*.

Руководители и менеджеры по всему миру в совершенстве освоили манеру пафосных речей о важности амбициозных планов и стратегического видения. Тем не менее общепринятая норма поведения — концентрация на решении сиюминутных проблем и выполнении оперативных задач. Возможно, им кажется естественным и даже поощряемым отказ от создания позитивных организаций.

Эта книга приглашает каждого из нас осознать те предположения и допущения, которые формируют наши индивидуальные ментальные карты (иными словами — наши убеждения); понять, как эти карты определяют наши реакции на все, что мы воспринимаем и испытываем (наше поведение), и уяснить, каким образом наши реакции создают и усиливают корпоративную культуру, в рамках которой мы существуем.

Книга призывает читателей стать двуязычными лидерами, способными представлять себе и добиваться создания позитивных организаций — даже пребывая в реалиях жестких ограничений и принуждений.

Расширение наших ментальных карт

Чтобы яснее осознать предположения и допущения, составляющие нашу ментальную карту, мы начнем с понимания того, что ни одна организация не является статичной. Человек склонен к жестким

(«или — или») оценкам, и любую организацию он, скорее всего, оценит либо позитивно, либо негативно. Действительность, однако, гораздо сложнее, динамичнее и часто развивается вопреки нашим логическим построениям. Хотя мне и приходилось сталкиваться с корпоративными культурами, которые выглядели как абсолютно негативные либо совершенно позитивные, я не могу представить себе, чтобы они на самом деле были таковыми на сто процентов. Равно как не могу предположить, что какая-либо организация способна оставаться в этом плане неизменной. Ибо то, что сегодня выглядит как слабость, через месяц может обернуться силой.

Госпиталь-1 производит впечатление обладателя более позитивной корпоративной культуры, чем Госпиталь-2, но это вовсе не означает, что Госпиталь-2 плох. Ежедневно его покидают сотни людей, вылечивших здесь свои болезни и травмы. Исследователи делают научные открытия, радикально меняющие будущее медицины. Руководители на всех уровнях запускают проекты, призванные улучшить положение вещей. А пример Отделения-5 оказался и вовсе полностью позитивным. Подобным образом, возможно, мы могли бы в Госпитале-1 обнаружить одно или даже несколько подразделений, которые произвели бы на нас отрицательное впечатление. Негативные и позитивные признаки или свойства можно заметить в одно и то же время в любой организации. Соотношение между ними и определяет нашу оценку. Например, и в Госпитале-1 и в Отделении-5 мы видим множество примеров поведения, превосходящего наши ожидания, и это наблюдение позволяет нам говорить, что корпоративная культура здесь позитивна.

Пытаясь создать позитивную организацию, мы должны сосредоточиться на целом ряде параметров. Мы составили список из 20 таких параметров. Взгляните на первые 10 и подумайте, какое значение придается им в вашей организации.

- Сфокусированность на росте: менталитет постоянно растущей компании, инвестиции в будущее; видение возможностей.
- Самоорганизация: широкое наделение полномочиями, быстрое принятие решений, высокая степень самоорганизации.
- Творчество: активная обратная связь, постоянное обновление, обучающаяся организация.

- Внутренняя мотивация: осознание значимости каждого сотрудника, удовлетворение от работы.
- Позитивная атмосфера: позитивные эмоции, оптимизм, энтузиазм.
- Полная вовлеченность: преданные, увлеченные, полностью задействованные сотрудники.
- Индивидуальная ответственность: ответственность, подотчетность, стремление к совершенству.
- Решительность в действиях: быстрота, безотлагательность, решительность.
- Сфокусированность на достижениях: результативность, исполнительность, достижение успеха.
- Конструктивная критика: честность, способность сомневаться, способность бороться.

Организация, обладающая перечисленными характеристиками, скорее всего будет визионерской и продуктивной, полной сотрудников, получающих удовлетворение от успехов и достижений организации. У осторожного читателя, впрочем, могут возникнуть некоторые сомнения. Он может отметить, что сосредоточение на достижениях как единственной ценности способно истощить человека, а акцент на росте и переменах — привести к ненужным тратам, хаосу и замешательству. Это объясняется тем, что любое позитивное свойство может обернуться негативным в отрыве от других позитивных ценностей или свойств. Держа это в уме, рассмотрим следующие 10 параметров.

- Контроль затрат: эффективность, экономия, консервативность.
- Предсказуемость политики: стабильность, порядок, предсказуемость.
- Соблюдение процедур: закрепленные стандарты деятельности, регламенты и процедуры.
- Управленческий контроль: последовательное, надежное и безотказное исполнение.
- Объективный анализ: объективность, измеримость, глубокий анализ.

- Баланс между работой и семьей: обновление, восполнение энергии, жизненный баланс.
- Сплоченная командная работа: сотрудничество, сопричастность, позитивное воздействие коллектива.
- Групповые дискуссии: участие, вовлеченность, консенсус.
- Искренние отношения: забота, бескорыстие, подлинность отношений.
- Выражение признательности: признание успехов, одобрение, похвала коллегам.

Таблица 1

Первый список	Второй список
Сфокусированность на росте: менталитет постоянно растущей компании, инвестиции в будущее; видение возможностей	Контроль затрат: эффективность, экономия, консервативность
Самоорганизация: широкое наделение полномочиями, быстрое принятие решений, высокая степень самоорганизации	Предсказуемость политики: стабильность, порядок, предсказуемость
Творчество: активная обратная связь, постоянное обновление, обучающаяся организация	Соблюдение процедур: закрепленные стандарты деятельности, регламенты и процедуры
Внутренняя мотивация: осознание значимости каждого сотрудника, удовлетворение от работы	Управленческий контроль: последовательное, надежное и безотказное исполнение
Позитивная «зараженность»: позитивные эмоции, оптимизм, энтузиазм	Объективный анализ: объективность, измеримость, глубокий анализ
Полная вовлеченность: преданные, увлеченные, полностью задействованные сотрудники	Баланс между работой и семьей: обновление, восполнение энергии, жизненный баланс
Индивидуальная ответственность: ответственность, подотчетность, стремление к совершенству	Сплоченная командная работа: сотрудничество, сопричастность, позитивное воздействие коллектива
Решительность в действиях: быстрота, безотлагательность, решительность	Групповые дискуссии: участие, вовлеченность, консенсус
Сфокусированность на достижениях: результативность, исполнительность, достижение успеха	Искренние отношения: забота, бескорыстие, подлинность отношений
Конструктивная критика: честность, способность сомневаться, способность бороться	Выражение признательности: признание успехов, одобрение, похвала коллегам

Порядок пунктов во втором списке носит отнюдь не случайный характер. Каждый из них уравнивает соответствующий параметр из первого списка. Сравните первый из параметров в левой колонке с первым в правой — и так далее, до конца таблицы*.

Рассмотрим некоторые из этих сопоставлений. *Сфокусированность на росте* весьма отличается от *Контроля затрат*. Люди, уповающие на *Предсказуемость политики*, не видят возможности для *Самоорганизации*. А *Творчество* и *Соблюдение процедур* концептуально противостоят друг другу и, таким образом, создают напряженность.

Мы говорим о напряженности и противостоянии, но не о противоположности, поскольку противоположность часто подразумевает взаимоисключение. Действительно, взглянув на приведенные выше списки, многие решат, что рассматриваемые в них пары характеристик взаимно исключают друг друга.

Но хотя эти свойства выглядят противоположными, они могут успешно сосуществовать в реальном мире. Фактически так и должно быть. Напряженность, возникающая между стабильностью и изменениями, позитивна. При нулевой стабильности организация перестанет существовать. А без способности к изменениям будет не в состоянии подстраиваться к рыночной ситуации. Неудовлетворенные потребители и клиенты начнут тем или иным

* Таблица 1 исходит из логики конкурирующих ценностей. Следуя этой логике, мы получаем совокупность сбалансированных между собой концептуальных параметров (или, иначе, характеристик). Допустим, мы определили и ввели какую-либо позитивную характеристику (например, *Полная вовлеченность*). При ее чрезмерной эксплуатации неизбежно возникает негатив — истощение энергии сотрудников. Учитывая все позитивные и негативные моменты, мы ищем и находим другую позитивную характеристику (*Баланс между работой и семьей*), которая призвана компенсировать выявленную негативную характеристику (*Истощение энергии сотрудников*). Однако эта вторая позитивная характеристика в перспективе также может привести к негативным последствиям — выпадению из рабочего процесса и уходу с работы, — которым противостоит имеющаяся позитивная характеристика (*Полная вовлеченность*). Другие примеры применения логики конкурирующих ценностей см. в книге: Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Jeff DeGraff, and Anjan V. Thakor, «Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations» (Edward Elgar Publishers, Northampton, MA, 2006).

образом выражать свое недовольство. Поток внешних ресурсов — таких как деньги, политическая поддержка — иссякнет, и организация в конечном итоге умрет.

Суть в том, что успех организации обусловлен интеграцией противоположных, а подчас и парадоксально не совпадающих свойств, перечисленных в двух списках, приведенных выше. Фрэнсис Скотт Фицджеральд писал: «Высокий интеллект проверяется способностью одновременно удерживать в сознании две противоположные идеи и при этом не терять способности действовать»^{*}.

Одна из причин того, что мы видим мало позитивных организаций и множество обычных, консервативных, в том и заключается, что руководители и менеджеры не могут организовать существование своей организации в режиме напряженности между этими необходимыми позитивными свойствами. Но лидерство подразумевает способность одновременно удерживать в сознании две противоположные идеи и требует, чтобы мы мыслили более комплексно и гибко.

Схема 1.1 — не обычный инструмент, поскольку заставляет нас осознать то, чем обычно пренебрегают: напряженности, существующие во всех организациях. Эта схема помогает понять, что наша организация представляет собой сейчас и какой мы хотим видеть ее в будущем.

Удерживать в сознании две противоположные идеи весьма непросто, но давайте продвинемся на шаг дальше. Приведенная схема демонстрирует 20 позитивных характеристик (которые мы обсудили выше), соседствующих с 20-ю негативными, способными возникнуть в том случае, если позитивным уделять слишком много внимания. Вы увидите, что каждое позитивное свойство связано с негативным. Поэтому нужно не только одновременно принимать две противоположные идеи, но еще и уделять каждой из этих конкурирующих ценностей достаточное внимание, чтобы ни одна из них не пересекла черту и не стала негативной.

^{*} Фрэнсис Скотт Фицджеральд (*англ.* Francis Scott Key Fitzgerald; 1896–1940) — американский писатель, крупнейший представитель так называемого «потерянного поколения». Приведена цитата из сборника публицистики «Крушение» («The Crack-Up», 1945 — издан после смерти автора).

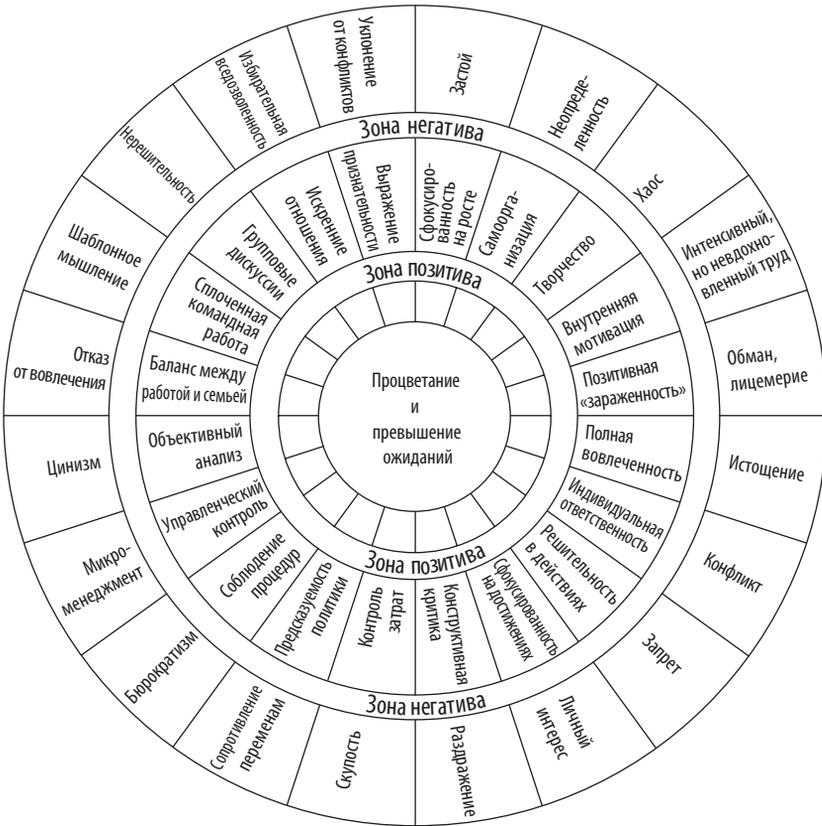


Схема 1.1. Структура внутренней напряженности в организациях

Первое испытание при создании позитивной организации — увидеть ее не как нечто статичное, а как систему напряженностей. Второе — разглядеть все напряженности, а не только те, которые мы привыкли улавливать. То есть видеть всю систему в целом. Наконец, третье: усвоить, что любой позитив — такой, например, как полная вовлеченность — может привести к истощению и обернуться негативом. Задача состоит в том, чтобы удерживать динамическую систему в позитивной зоне схемы 1.1.

Для примера взглянем шире на полную вовлеченность и истощение. Отказ от вовлеченности в работу организации и баланс между работой и семьей, полная вовлеченность и истощение расположены на одной линии, пересекающей всю схему. Жизненный баланс и полную вовлеченность мы обнаружим на противоположных сторонах внутреннего круга. Мы называем эту область положительной зоной. То есть оба эти свойства являются положительными — но противоположными. Полная вовлеченность позитивна, поскольку мы хотим, чтобы люди использовали в работе весь свой потенциал. Но если зайти слишком далеко, вовлеченность приведет к истощению и обернется негативом (обратите внимание на сектор внешнего круга, соседствующий с полной вовлеченностью). А теперь посмотрим на жизненный баланс, расположившийся на противоположной стороне положительной зоны. Если придавать ему слишком большое значение, дело может дойти до пренебрежения своей работой или полного отказа от нее. Создание организации, в которой люди полностью вовлечены в дело, но вместе с тем сохраняют жизненный баланс, требует осуществления целого комплекса устремлений — реализация только одного из них, весьма вероятно, приведет к негативному результату.

Схема «Структура внутренней напряженности в организациях» (схема 1.1) полезна тем, что наглядно показывает: обычно мы, имея самые лучшие намерения, выделяем для себя только одну из набора противоположных положительных ценностей. Даже осознавая пользу двух противоположных позитивных свойств, мы затрудняемся увидеть, как они смогут работать вместе. Тем не менее способность удерживать обе положительные идеи одновременно позволит с большей вероятностью создать позитивную организацию и удержит нас от ухода в негативную зону. Удержание двух противоположных идей и создание правильного баланса между ними — вот навык, который вы можете приобрести. И это сделает вас более подготовленными к вашей роли, чем любой средний человек.

Вывод

Вернемся к моему знакомому, молодому хирургу. Завершая наш разговор, он не без иронии заметил: в его госпитале главный акцент делался на прибыли и развитии, но Госпиталь-1 обходил их по

обоим показателям. Корпоративная культура там была конструктивной, творческой и человеческой, а финансовые показатели — великолепными*.

Он признал, что наблюдения, сделанные им в этих лечебных заведениях, могут быть объяснены множеством факторов помимо лидерства и корпоративной культуры. «Но даже если так, — сказал он, — позиция лидеров имеет значение. Если люди, имеющие власть, узко ориентированы на прибыль, решение технических проблем и линейный анализ (см. нижнюю половину схемы 1.1), они могут лишиться способности превратить обычную или негативную корпоративную культуру в позитивную.

То, на что обратил внимание мой собеседник, я наблюдал во многих организациях по всему миру. Люди, подобные директору Госпиталя-1, имеют расширенную ментальную карту, дающую возможность подняться до нового осознания реальности. Некоторые ценят анализ, контроль, эффективность и прибыль, но они, кажется, утратили способность создавать культуру доверия, единения, обучения и роста. У других обратная проблема: они мудры и дальновидны, но не способны держать систему в организованном состоянии. Очень немногие могут делать и то и другое — как будто живут одновременно в двух разных мирах: в мире стабильности и продуктивности и в мире единства и перемен. В следующей

* Исследования показывают, что позитивное индивидуальное поведение влияет на эффективность организации — рост первого влечет за собой рост второго. Оценка результатов включает в себя производительность труда и финансовые показатели. Исследовав работу сестринских постов, Кэмэрон и его коллеги сделали вывод, что «повышение удовлетворенности пациентов, улучшение внутреннего климата, рост заинтересованности работников и качества медицинской помощи возникают тогда, когда организация поддерживает сотрудников, придает особое значение позитивному и вдохновляющему информированию, прощает ошибки, выражает благодарность и формирует необходимый уровень доверия; способствует осмысленности труда, поддерживает обстановку уважения и честности. Ни одна из этих положительных практик не может быть признана более важной, чем другая, но в сочетании они оказывают мощное воздействие». См.: Kim S. Cameron, Carlos Mora, Trevor Leutscher, and Margaret Calarco, «Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness», *Journal of Applied Behavioral Science* 47, no. 3 (2011): 266–308.