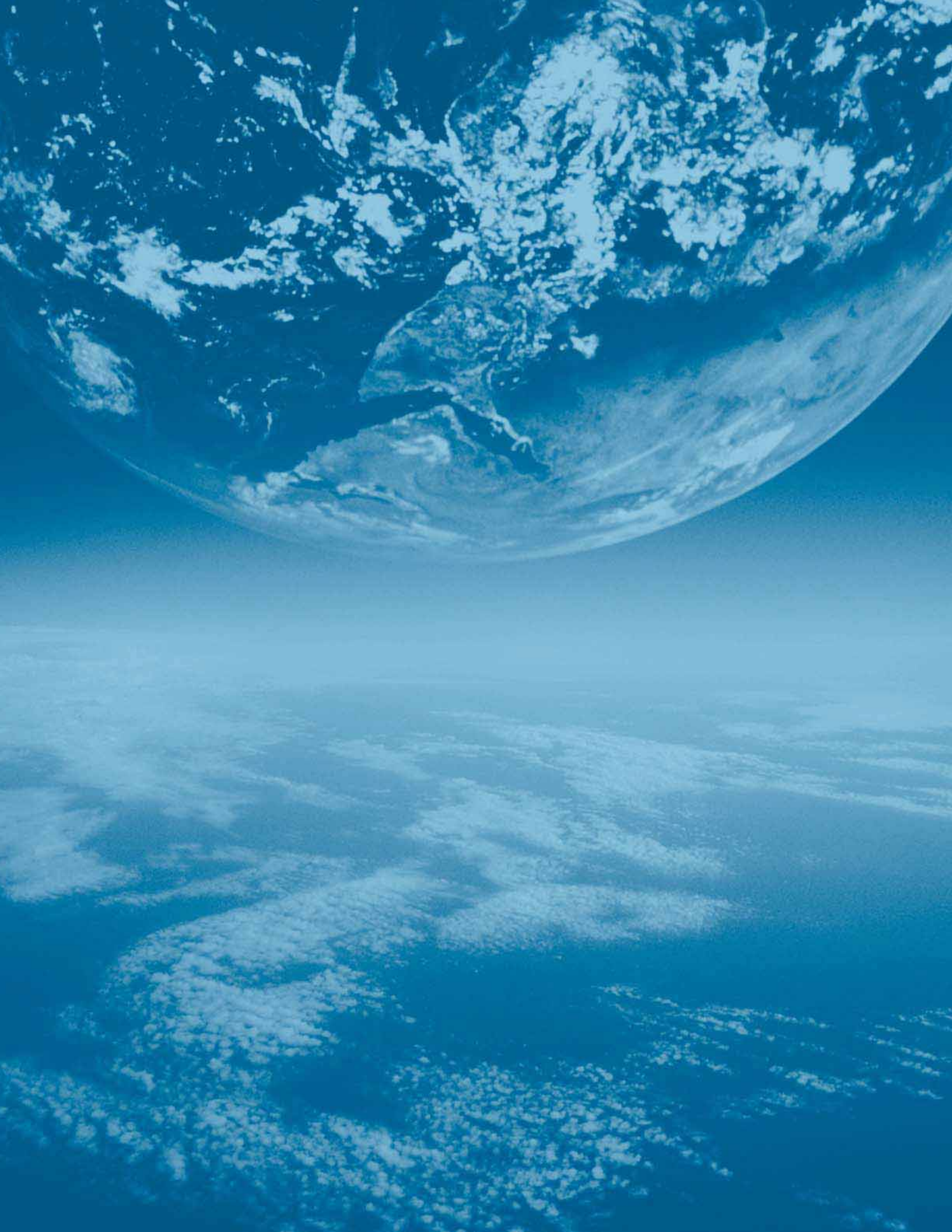


Вызов лидерству
и устойчивому развитию организации

Avastone
CONSULTING



МЕНТАЛИТЕТЫ
в действии



Содержание >>

Общий обзор	2
Введение	8
1 Восходящее развитие	12
2 Основания для успеха	20
3 Преодоление разрыва	30
4 Ускорение движения вверх	40
Завершение	46
Примечания	48
Авторы	52

<< Бизнес должен стать двигателем трансформации. У нас есть ресурсы. У нас есть таланты. И, давайте будем честными, у нас есть свой шкурный интерес. Бизнес выступил с обещаниями и программами. Но если мы в целом оценим прогресс нашего времени, мы поймем, что это всего лишь начало. Настало время качественного рывка вверх. Настало время аккумулировать наши усилия путем направленных, скоординированных, совместных действий. >>

Е. НЕВИЛЛ ИСДЕЛ (E. NEVILLE ISDELL)

Председатель совета директоров, исполнительный директор компании «Кока-кола», доклад на Global Compact Leaders Summit, июль 2007.

Общий обзор >> Целью исследования устойчивого развития организации Avastone (Avastone Corporate Sustainability Study — ACSS), предпринятого Avastone Consulting, стало изучение темы устойчивого развития с новых точек зрения и понимания того, как деловые организации пересматривают свою роль в мире сегодня и в будущем и что им потребуется, чтобы реализовать это будущее.

ACSS основана на исследовании десяти известных корпораций, каждая из которых имеет солидный опыт устойчивого развития и различный уровень достижений. В представленных выводах ACSS также рассматривает текущие теории лидерства и устойчивого развития, практику и их жизнеспособность в реальных условиях.

Компании, участвующие в исследовании, имеют глобальный масштаб и представляют широкий спектр промышленных групп, включая транспорт, металлургическую промышленность, высокие технологии, пищевую промышленность, фармацевтику, промышленные товары и ТНП, текстильную и химическую промышленность. Исследуемые данные были представлены с использованием сравнительной схемы, включающей пять стадий (или «Ступеней») устойчивого развития. В данной модели понимание высшей, или пятой, Ступени расширено по сравнению с другими моделями (1). Необходимость активизации Ступени 5 — при существующем недостатке внимания к ней со стороны организаций — это значительное открытие, которое, как мы считаем, очень важно для дальнейшего устойчивого развития.

Вызов лидерству и устойчивому развитию организации объединяет информацию из ACSS и связанные с этой темой исследования для того, чтобы выяснить, что необходимо организации, чтобы активизировать и усилить ступени устойчивого развития. Исследование представляет наглядную схему прогресса десяти компаний через пять ступеней, где выявляются основные успешные модели и высвечивается требующая оценки динамика возникающих в ходе развития трудностей. В нем также исследуется малоизученная тема лидерских менталитетов, включая природу их развития и взаимосвязь между лидерскими менталитетами и реализацией комплексных целей устойчивого развития.

Являясь неотъемлемой частью разнообразных форм деятельности на многих уровнях, устойчивое развитие сейчас

является основной темой для обсуждения в деловых кругах.

С различной степенью понимания компании начинают осознавать, что глобальная проблема — превышение разумных лимитов использования невозобновляемых планетарных ресурсов — является серьезной угрозой организациям, обществу и планете в целом (2). В общем наличие поступательного прогресса в этой области налицо, но становятся очевидными и комплексность предмета устойчивого развития, и важность и необходимость широкомасштабной системной реконструкции в этих областях в соответствии с имеющимися проблемами.

Однако ключевое измерение темы устойчивого развития

находится вне пределов понимания большинства организаций. Немногие из них обращают внимание на влияние менталитетов, формирующих нашу способность понимать мир и позволяющих предпринимать на основе этого понимания эффективные действия. Масштабные обсуждения темы устойчивого развития часто не принимают во внимание менталитеты, природу их развития и последовательное расширение сознания. Наряду с изучением огромного количества форм и видов устойчивого развития признание важности темы внутреннего развития менталитетов заслуживает более пристального внимания.

Этот отчет представляет обзор основных факторов, сопутствующих успеху, и подчеркивает важность признания менталитетов как основной движущей силы в достижении последовательного устойчивого развития.

Находки и наблюдения

Суть послания ACSS составляет пять основных тем:

> Переход к более высоким ступеням очевиден, но разрыв между ними и более низкими ступенями еще велик

ACSS описывает включенность компаний в устойчивый рост через пять ступеней от самой простой до очень сложной деятельности. Результаты показывают, что все компании действуют на низких или средних уровнях деятельности (Ступени 1.0 «ПОДЧИНЕННЫЙ» (Comply), 2.0 «ДОБРОВОЛЕЦ» (Volunteer) и 3.0 «ПАРТНЕР» (Partner)), все находятся в процессе продвижения к более высоким ступеням устойчивого развития, и никто из них не достиг полностью Ступени 4.0 «ИНТЕГРАЦИЯ» (Integrate), включающей устойчивое развитие в бизнесе. В дополнение к этому большинство не распознает и не считает «относящейся к бизнесу» самую высокую Ступень 5.0 «РЕКОНСТРУКЦИЯ» (Redesign), в сфере внимания которой находятся сдвиги в системах по широкой шкале и преобразование рынков и исходных структур, критически значимых для оценки перерасхода природных ресурсов.

Прогресс налицо, но тем не менее остается значительный разрыв.

Процесс продвижения от более низких к более высоким ступеням значительно расширяется в масштабах и охвате. Это движение требует более широкого взгляда на границы обсуждения данного вопроса и на задействованные в этом движении системы (и метасистемы). Продвижение от более низких к более высоким ступеням представляет собой продвижение от устойчивой деятельности, которая сокращает цену и экономит деньги (Ступени 1.0 и 2.0), к стремлению генерировать возможности и зарабатывать деньги (Ступени 3.0 и 4.0) и затем к таким формам деятельности, которые трансформируют системы, через которые деньги протекают (Ступень 5.0).

> Появляются новые модели достижения успеха

Предоставляя практическую пользу в отношении прикладных аспектов, ACSS раскрывает ведущие факторы, играющие роль в успехе компаний, такие как: совместные ценности, этика и ведущие принципы, лидерство, цели, измерения и отчеты, вовлеченность, структура. Из всех этих факторов успеха участники исследования особо выделили «лидерство» и независимо друг от друга выбрали лидерство как необходимое условие для прогресса.

Хотя все эти факторы успеха важны, сами по себе они представляют лишь возможности. Благодаря практическому применению дополнительной аналитической концептуальной системы — «всесекторной, всеуровневой» интегральной модели (AQAL), разработанной Кеном Уилбером, — начинают формироваться новые основания, необходимые для достижения успеха, такие, которым в области устойчивого развития до сих пор не уделялось должного внимания (3).

Анализ показывает, что необходим многомерный сравнительный подход к продвижению от более низких к более высоким ступеням устойчивого развития — чего, как правило, недостаёт исследованиям, конференциям и медиаотчетам по устойчивому развитию. Наше исследование показало, что для успеха необходимо сочетание таких областей, как внутренние (субъективные факторы), и внешние (объективные факторы) на индивидуальном и коллективном/организационном уровнях. Культура, системы, опыт и поведение — все эти аспекты требуют значительного внимания.

Выясняются два паттерна, важных для успеха: 1) внутренние и внешние факторы играют одинаково важную роль для успешного вертикального развития организации; 2) учёт систем необходим, но сам по себе недостаточен. Как будет показано ниже, важное общее наблюдение заключается в значимости внутренней сферы (включающей в себя менталитеты и коллективные мировоззрения).

Основная динамика вызова становится ясной

Участники исследования ACSS определили основные ограничивающие прогресс трудности перехода на более высокую ступень. Они включают в себя ограниченный образ мышления, трудности измерения (*difficult metrics*) и барьеры для соглашений. Общая основная трудность, описанная всеми участниками, это *включение устойчивого развития* — как укоренить устойчивое развитие глубже в бизнес.

Изучаемые вместе профили успеха и трудностей высветили основную динамику устойчивого развития. Эта динамика — согласованное взаимовлияние внутренней и внешней реальности — служит как стимулирующим, так и сдерживающим фактором для процесса продвижения к более высоким ступеням. Основопологающее наблюдение относительно продвижения к более высоким ступеням можно сформулировать так: реализация внешнего продвижения — деятельности и форм, которые принимает устойчивое развитие, — напрямую отражает внутренний образ мышления и способности тех, кто вовлечен в такое развитие. Проще говоря, динамика менталитетов относительно деятельности остается центральной точкой прогресса.

Эта динамика не была до сих пор отмечена ни исследовательскими компаниями, ни в области в целом. Хотя некоторые авторы упоминают менталитеты в контексте устойчивого развития, вряд ли многие хорошо понимают их природу и развитие. Это непонимание сдерживает продвижение к более высоким ступеням и ограничивает потенциал компаний.

Менталитеты предлагают незадействованные возможности

Мы основываемся на данных исследования и дополнили их аффилированными исследованиями, которые расширяют и углубляют понимание менталитетов и того прямого влияния, которое они оказывают на стабилизацию успешного устойчивого развития.

Термин *менталитеты* относится к внутренним моделям мышления, или системам координат, из которых человек видит процесс устойчивого развития и его важность. Рост и расширение менталитетов происходит в двух аспектах — «горизонтальном развитии» и «вертикальном развитии» (4). Тогда как горизонтальное развитие имеет отношение к

расширению возможностей путем приобретения новых знаний, навыков и поведений, связанных с *текущим менталитетом*, вертикальное развитие связано со способностью сдвинуть текущий способ обретения смыслов к *более широкому и комплексному менталитету*.

Что до сих пор упускается в области устойчивого развития — так это глубина понимания менталитетов, их развития и способностей к вертикальной экспансии. Модель развития лидерства (Leadership Development Framework — LDF) — одна из хорошо зарекомендовавших себя моделей, отражающая вертикальное развитие через последовательность стадии, — помогает ясно увидеть развитие лидерского менталитета. LDF разбивает уровни лидерских способностей на несколько последовательных стадий развития (5). Она признает, что более поздние стадии развития более точно соответствуют увеличивающейся сложности и протяженности систем, необходимых для Ступени 5.0. Дополнительные исследования показывают, что более поздние стадии развития более эффективны в осуществлении ключевых функций и задач лидерства — тех, что необходимы для успешного достижения Ступеней 4.0 и 5.0.

Благодаря улучшенному пониманию менталитетов становятся более ясными два важных фокуса внимания лидерства: «трансляция» и «трансформация». Трансляция включает в себя определение устойчивого развития с такой точки зрения, чтобы индивидуумы понимали, где они находятся на данный момент (с точки зрения их собственных менталитетов) для усиления их способности действовать эффективно. Трансформация относится к возможности лидеров преобразовать свое видение перспектив и возможностей на более высокий уровень посредством вертикального развития.

Новое основание — распознавание взаимосвязи между ступенями устойчивого развития и развитием лидерских менталитетов

Кульминацией этого отчета будет представление новой концепции, которая, как мы надеемся, добавит новой энергии к разговору об устойчивом развитии. Эта идея основана на дополнительных исследованиях и указывает на прямую взаимосвязь между развитием лидерских менталитетов и достижением комплексного устойчивого развития.

Эта взаимосвязь показывает, что без включения высших стадий развития лидерских менталитетов организации сталкиваются со значительными трудностями в достижении Ступени 4.0 «ИНТЕГРАЦИЯ».

Без руководителей с высокими способностями организация, скорее всего, не будет развиваться с необходимыми темпами — если вообще будет развиваться — до Ступени 5.0 «РЕКОНСТРУКЦИЯ», которая требует позитивной, полной и обширной движущей силы.

Применение этой перспективы двойное: 1) для актуализации высших ступеней устойчивого развития необходимо находить и привлекать к развитию лидеров с высокими уровнями менталитета; 2) необходимо пересмотреть формы образования и развития лидерских качеств, чтобы активизировать вертикальное развитие и расширение возможностей.

Акселерация усилий по вертикальному развитию

ACSS обрисовывает шаги, требуемые для ускорения вертикального развития на любой ступени и преодоления разрыва между Ступенями 4.0 и 5.0. Акселерация усилий на любой ступени включает в себя выводы и концептуальные модели, упоминаемые в исследовании. Шаги включают в себя следующее: оценка текущего положения (используется модель «Восходящего развития»); всесекторный анализ и определение менталитета/мировоззрения лидера; выявление стратегии и конкурентоспособных преимуществ (необходима ориентация на совместные ценности и Ступень 5.0); использование наиболее подходящих методов изменения для мобилизации менталитетов и развертывание критической массы энергии через индивидуальное и коллективное лидерство — *Ведущее интегральное устойчивое развитие* (Leading Integral Sustainability).

Хотя продвижение вверх на каждой ступени требует сознательных усилий и внимания, ACSS уделяет особое внимание преодолению разрыва между более низкими ступенями и Ступенями 4.0 и 5.0. Ясно, что в деле преодоления разрыва между более высокими и более низкими ступенями устойчивого развития очень важную роль играют менталитеты — динамика их развития.

Повод для оптимизма

На первый взгляд выводы, сделанные ACSS, являются поводом для размышлений, но не для оптимизма. В конце

концов, ни одна из участвующих организаций не достигла на устойчивых основаниях Ступени 4.0, и большинство из них даже не считают, что Ступень 5.0 играет важную роль в бизнесе. Тем не менее мы считаем, что полученные данные — врожденный потенциал лидерских менталитетов и возможность их форсированного расширения — дают повод для оптимизма.

По своей сути последовательное продвижение по ступеням устойчивого развития не является просто осознанием конкретной текущей ступени и завершением процесса. На самом деле процесс устойчивого развития непрерывен — это продолжающееся путешествие, раскрывающее потенциал индивидуальных менталитетов и организаций. Это причина для празднования, а не беспокойства.

Как отмечено в настоящем отчете, мы придерживаемся мнения, что текущий момент открывает перед нами, людьми, — как действующими в команде, так и индивидуально, — огромные возможности, несмотря на все сложности и вызовы, которые стоят перед нами. Главное, что нам необходимо сегодня, — это новые проявления лидерства. Глубинная природа того, чем мы, как люди, являемся, открывает возможности для расширения того, что мы считаем своей реальностью, с чем мы себя отождествляем и что собой представляют наши мировоззрения. Необходимая составляющая для усиления позитивных изменений может быть найдена в лидерах глобальных организаций и их желании расширить и проявить новые реальности. Подлинное восприятие этих реальностей требует глубинной сознательной перспективы и нового видения для жизни и лидерства. ACSS устанавливает ясную связь между организациями, действующими на самых высоких ступенях устойчивого развития, и продвинутыми способностями высоких стадий их лидеров. Чтобы организация смогла достичь устойчивого продвижения к более высоким ступеням, внутренние менталитеты их лидеров должны соответствовать сложностям новой реальности. Необходимы новые ширококомасштабные перестройки, а направлять их должны ясные и широкие перспективы.

Вызов? Несомненно. Но вызов этот должен быть принят с милосердием и радостью. Сама природа продвижения по ступеням устойчивого роста несет в себе силу трансформации. В ответ на вложения это путешествие предлагает такую прибыль, которую прежде невозможно было представить на уровне человека или организации. В будущем заключены бесконечные возможности и редкий шанс многократно усилить новые способности в лидерстве и трансформировать не только организации, но и наше видение человечества и того, как мы живем.

*Осознание сложности устойчивого
роста требует понимания его
на более высоком уровне сознания.*

Введение >>

Скорость изменений в организациях последнего десятилетия, усиленная глобализацией и огромными сдвигами в технологических открытиях, поистине огромна. Как только организации всех видов и размеров стали использовать Интернет при глобальном взаимодействии с клиентами и партнерами по бизнесу и основными бизнес-процессами, форма и структура организаций изменились. К изменениям форм взаимодействия компаний со своими партнерами добавляется и вопрос того, как организация должна взаимодействовать с остальным миром — сообществами, рынками и целой планетой. В чем теперь состоит сущность корпорации и как она помогает формировать и усиливать структуру ее мира?

Вопросы устойчивого развития корпорации

Как отмечают многие, в том, что касается теории и практики устойчивого развития, имеется больше вопросов, чем ответов. По сути, большинство вопросов сосредоточено на проблеме, чем является и чем не является устойчивое развитие корпорации и что организация должна с этим делать. На многие из этих вопросов нам еще предстоит найти полные или удовлетворительные ответы.

К настоящему времени определение самого термина «устойчивое развитие» колеблется от полюса, определенного Милтоном Фридманом (Milton Friedman), который говорил, что «предметом бизнеса является бизнес», через молитвы о корпоративной социальной ответственности (Corporate social responsibility — CSR), которые добавляют социальную ответственность в список обязанностей организации, к полюсу, который Эндрю Золи (Andrew Zoli) обозначил термином «экоинновационная революция» — неологизмом, призванным обозначить эру, в которую мы входим по мере покидания индустриальной и информационной эпохи (6). В то время как некоторые эксперты — например специалист по стратегическому исследованию Майкл Портер — утверждают, что разнообразные подходы к устойчивому развитию, которые принимают корпорации, частичны и не связаны с бизнес-стратегиями, другие считают, что мы подходим к пределам возможностей CSR (7).

Эти сложности могут обескуражить — тем не менее вместе с ними приходят вызовы и, что самое важное, возможности. Учитывая сложную природу устойчивого развития, мы имеем возможность возвестить наступление нового мира, прецедентов которому доселе не было.

Для того чтобы вообразить этот новый мир, нужно представить себе возможность новой экономики, нового правительства и даже новой философии. Нужно помнить, что новый мир — это не вариация того, что происходит в данный момент, а совершенно иная парадигма жизни (8).

С нынешними взглядами и менталитетами мы вряд ли сможем эффективно взаимодействовать с будущим. Для того чтобы достичь этой новой реальности, необходимы новые модели мышления и новые способности — такие, которые будут способствовать прорывам в мышлении и решениях, помогут объяснить эту новую реальность людям так, чтобы они ее поняли, и расширят само понятие устойчивого мышления. Как сказал Альберт Эйнштейн: «Проблему нельзя решить на том же уровне сознания, на котором она возникла». По сути, сдвиг в сознании необходим для того, чтобы изменения были устойчивыми. Осознание сложности устойчивого роста требует понимания его на более высоком уровне сознания.

И именно это мы здесь исследуем. Этот отчет предлагает несколько моделей для проверки устойчивого роста корпораций и понимания, что делается разумного в области устойчивого роста компаниями с мировым именем и чему мы можем у них научиться. В отчете также показывается

прогресс этих компаний в широком контексте, включающем картину истощения планетарных ресурсов и угрозы экологической безопасности.

Характерной особенностью этого отчета является то, что он отражает результаты начального качественного исследования — исследования устойчивого развития корпораций, проведенного компанией Авастон (Avastone Corporate Sustainability Study — ACSS), — в котором мы изучили устойчивое развитие десяти глобальных корпораций, некоторые из которых считаются знаковыми фигурами в области устойчивого развития. ASCC категоризирует общую природу прогресса, выявляет, что движет успехом, описывает трудности, возникшие в процессе, и указывает на новые способности, необходимые для ускорения дальнейшего продвижения. При помощи данных и аналитики мы предоставляем систему основных выводов и размышлений о том, что является сутью устойчивого развития и что необходимо для того, чтобы реализовать существенные шаги по вертикальному продвижению.

Фаза сбора данных была конфиденциально проведена в 2006 году среди компаний транспортного сектора и обрабатывающей промышленности, представляющих широкий круг промышленных групп: металлургической, высоких технологий, пищевой, фармацевтической, промышленных и потребительских товаров, текстильной, химической. У компаний разная организационная история, насчитывающая от 25 до более 200 лет. Все четко

ориентированы на устойчивый рост. Шесть из 10 компаний были включены в «Индекс Доу Джонса, объединяющий 100 наиболее устойчиво развивающихся мировых и глобальных компаний» (Dow Jones Sustainability Index World and Global 100 Most Sustainable Corporations). Размер участвовавших компаний, согласно годовым отчетам 2005 года, — от одного миллиарда долларов до ста миллиардов.

Исследование было проведено в форме непосредственных персональных интервью с первыми лицами, вице-президентами, директорами по устойчивому развитию/корпоративной ответственности каждой из этих компаний. Общая методология исследования и разработка базы данных были осуществлены независимой исследовательской компанией. Ведущие специалисты Avastone Consulting проводили и расшифровывали интервью, выполняли аналитико-синтетическую обработку данных, формулировали выводы и готовили данный отчет.

Что касается терминологии, мы используем термин «устойчивое развитие» по отношению к устойчивому развитию бизнеса или корпорации и корпоративной ответственности. Мы определяем термин в более широком контексте, предлагая использовать его как общее название для таких терминов, как корпоративное гражданство, устойчивое развитие, корпоративная социальная ответственность (Corporate social responsibility) и её аббревиатуры (CSR), а также ESG (environmental, social, governance — окружающая среда, социум, правительство).

Этот отчет поделен на 4 главы:

- 1 | Восходящее развитие
- 2 | Основания для успеха
- 3 | Преодоление разрыва
- 4 | Ускорение движения вверх.

В этих главах предлагаются выводы, полученные в ходе исследования ACSS, а так же соображения по практическим действиям и путям продвижения к более высоким ступеням устойчивого развития, включающим понимание того, что залогом успеха является развитие менталитетов руководства. Мы надеемся, что представленные идеи и информация послужат катализатором для дальнейших обсуждений, исследований и экспериментов. Этот отчет не является окончательным, скорее, это начало исследования моделей для продвижения вперед по направлению к созданию устойчивого будущего для людей, организаций и планеты в целом.

Продвижение к более высоким ступеням корпоративного развития может быть обозначено как продвижение от сохранения денег через зарабатывание денег к трансформации денег.

1 | Восходящее развитие

Целью ACSS было выявление точки отсчета в вопросе, что на самом деле происходит в области устойчивого корпоративного развития сегодня. Проводя интервью с высшим руководством компаний-участниц, мы пытались выяснить текущее состояние достигнутого прогресса, какие планы намечены и как достигнутый прогресс соотносится с тем, что считают нормальным эксперты и организаторы бизнеса.

Часть 1 представляет обзор прогресса, достигнутого каждой компанией-участницей, устанавливает основания для дальнейших исследований и представляет первую из нескольких моделей, используемых для понимания сложности корпоративного устойчивого развития.

Мы начинаем с описания сравнительной модели для общего анализа данных, затем продолжаем сравнением профилей достигнутого компаниями прогресса и объяснением широкого набора выводов и тенденций.

Сравнительная модель

Поскольку определения и описания устойчивого развития указывают на многие направления и на огромное количество самой разнообразной деятельности, мы попытались внести ясность и рациональность в наше исследование при помощи структурирующей и ориентирующей концептуальной системы. После сбора данных в нашем исследовательском процессе мы распределили информацию, полученную от участников, посредством эволюционной модели устойчивого корпоративного развития — такой, которая отражает продвижение через ряд стадий. Эти стадии развиваются в своих широте и охвате соразмерно увеличивающейся сложности, целостности и полноте участия.

Хотя подобные модели разработаны многими авторами и консультантами, сравнительный анализ этого исследования основан на модели *Corporate Responsibility Gearbox* компании SustainAbility, представленной в 2004 году в отчете «Восходящее развитие» (Gearing Up) для UN Global Compact Office (9). Модель «Восходящее развитие»

включает 5 стадий (или «ступеней»), самая высокая из которых простирается дальше, чем в других моделях (10). Крупномасштабные системные изменения в сфере правового урегулирования, юридической практики, рыночных отношений и других институциональных систем представлены посредством расширения пределов верхней ступени. Это расширение указывает на значимое различие, которое мы обсуждаем в своем исследовании, играющее, по нашему мнению, важную роль в перспективах устойчивого развития.

Здесь представлено краткое описание модели «Восходящее развитие» и сравнительное описание данных каждой компании (графически отображённое на рис. 1.1).

Ступени «Восходящего развития»

Ступени представляют стадии деятельности и основные вехи на пути устойчивого развития бизнеса и отражают динамическое взаимодействие между компаниями и их контекстами — движущими силами, условиями, событиями и ожиданиями акционеров компании, которые влияют и формируют продвижение компании. Прогресс устойчивого развития разворачивается в эволюционном ключе, расширяясь в масштабах и охвате по мере изменения условий, и в ответ на эти изменения возникают новые возможности (11). Итак, пять ступеней представлены следующим образом (12):



Видение и границы. Заинтересованность бизнеса в устойчивом развитии ограничена, слабо воспринимаются, если вообще воспринимаются, проблемы окружающей социальной среды. «Дело бизнеса — бизнес».

Фокус активности.

Деятельность сосредоточена на подчинении закону и филантропии.

Ключевые игроки. Устойчивое развитие направляется отделами связей с общественностью и юридическим, часто в защитной или реактивной форме. Организаторы включены в деятельность в основном в части филантропии. Отношения с правительством основаны на подчинении закону.



Видение и границы.

Бизнес признает наличие такой сферы, как устойчивое развитие, и понимает, что она требует положительного ответа.

Фокус активности.

Деятельность сосредоточена на экоэффективности, риск-менеджменте, управлении

и снижении прямого операционального влияния.

Ключевые игроки. Устойчивое развитие по-прежнему рассматривается с точки зрения связей с общественностью и/или законов. Степень включенности организаторов бизнеса в процесс развития становится выше, но процесс все еще остается однонаправленным, с коммуникацией, скорее, ориентированной на организатора, чем осуществляющейся в партнерстве с ним.



Видение и границы. Бизнес рассматривает достижение устойчивого развития как возможное только вместе с другими игроками.

Фокус активности.

Деятельность сосредоточена на проактивном риск-менеджменте, построении репутации и развитии

решений совместно с поставщиками, клиентами, другими предприятиями своей отрасли и негосударственными организациями (NGO).

Ключевые игроки. На топовых позициях появляются специалисты по устойчивому развитию, которые участвуют в основных событиях. Организаторы вовлечены в двухстороннюю деятельность с широким кругом нетрадиционных участников. Более тесные связи с чиновниками возникают через публичное-частное партнерство.



Видение и границы. Устойчивое развитие становится все больше стратегическим и интегрированным, бизнес связывает увеличение своей конкурентоспособности и ценностное соиздание с более широкими социальными задачами.

Фокус активности. Деятельность сосредоточена на встраивании устойчивого развития во все бизнес-процессы и системы, включая продакт- и сервис-развитие; действия становятся все более интегрированными в соответствии с иерархией ценностей.

Ключевые игроки. Высший менеджмент и руководство активно вовлечены в социальные процессы. Включенность организаторов принимает формы мультисекторных объединений с негосударственными организациями и правительством для достижения общих целей.



Видение и границы. Бизнес содействует позитивным сдвигам в системах, в которых коренятся причины, препятствующие устойчивому росту. Через новые парадигмы становятся видными и осознаваемыми новые возможности.

Фокус активности.

Бизнес переформулирует правила игры. Деятельность сосредоточена на широкомасштабных системных изменениях — включая реконструкцию рынков, правительственных структур, основных моделей. Это делается в контексте связанных, многоуровневых систем на макро- (планетарные экологические пределы), мезо- (запросы потребителей) и микро- (индустрия и компания) уровнях.

Ключевые игроки. Новые игроки включаются на основе широкой базы сетевого участия и коалиционного движения в русле энергичной совместной деятельности. В число участников входят предприниматели и изобретатели, изменяющие правила игры, фирмы, инвесторы, глобальные политические/законодательные органы, а также гражданские представители глобальных/общественных интересов.

Лучше всего рассматривать эти ступени как взаимосвязанный набор деятельностей, которые формируют собой целое. Они нераздельны и неразделимы. Продвижение к более высоким ступеням — это процесс превосхождения и включения.

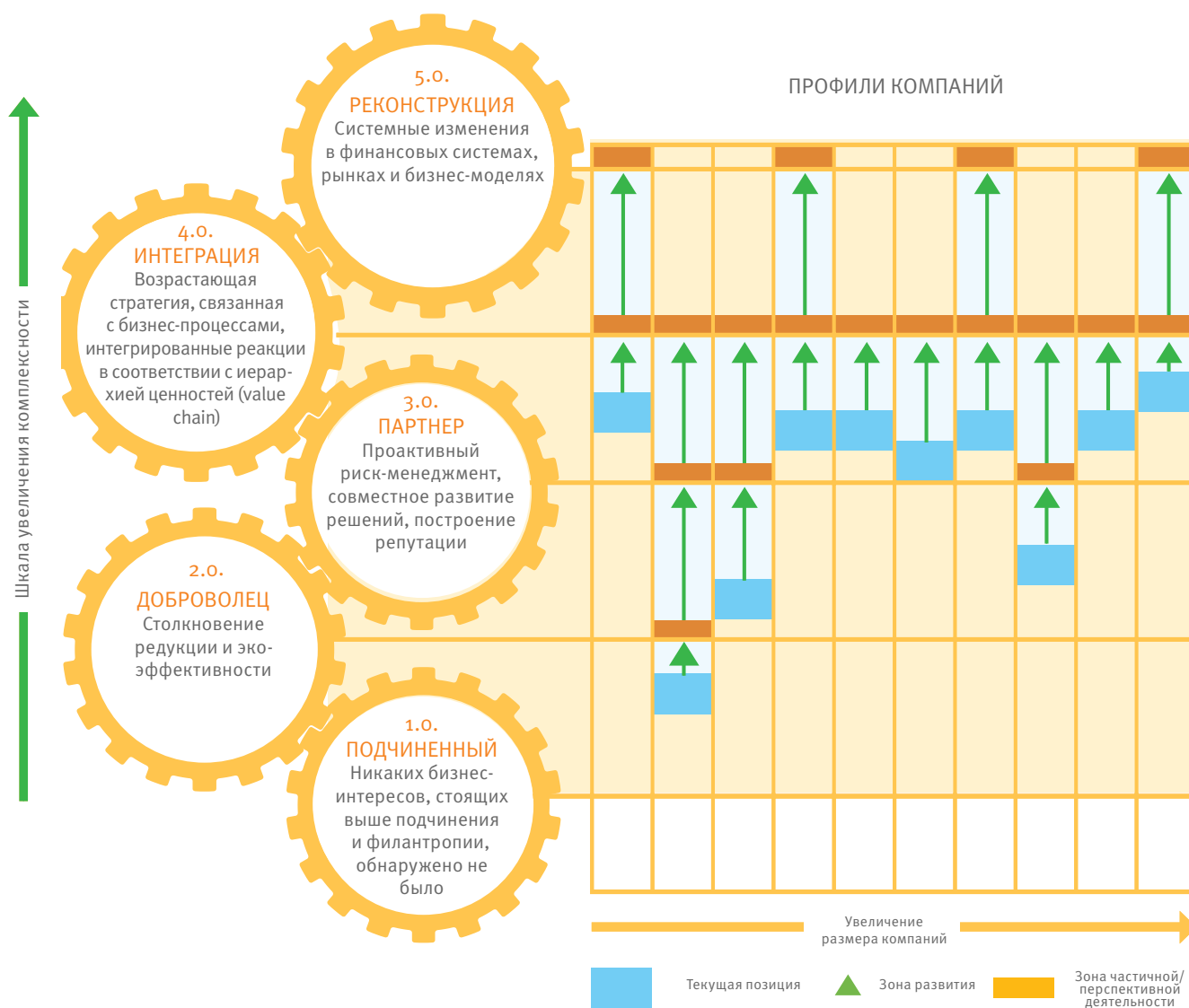


РИСУНОК 1.1. Ступени устойчивого корпоративного развития и профили 10 исследованных компаний.

Объяснение профилей компаний

На рис. 1.1 графически представлено сравнение полученных от компаний-участниц данных на основе модели «Восходящее развитие». Под буквами от А до J закодированы названия компаний. Заметьте, что размер компаний увеличивается слева направо, согласно годовым отчетам. Доход компаний А и В составляет менее 10 миллиардов; С до G — от 10 до 40 миллиардов; Н, I, J — более 40 миллиардов долларов.

Большой голубой прямоугольник показывает текущую позицию компании на определенной ступени — ее центр

притяжения основан на применяемых инициативах и деятельности. Зеленые стрелки указывают направления развития компаний.

Маленький оранжевый прямоугольник представляет деятельность, которая начала разворачиваться только в последнее время или частично развернулась в процессе развития, но не реализовалась полностью.

Размещение на ступенях отражает качественный анализ сведений общего характера, полученных в ходе интервью, и конкретные исследования, касающиеся различных аспектов ступеней развития.

Иллюстрации компаний на ступенях развития

Следующие цитаты демонстрируют примеры деятельности трех компаний на разных ступенях развития. Представляя собой репрезентативную выборку, они показывают различия в мировоззрениях и границах включенной деятельности.

Компания В Почти прошла путь от 1.0 «ПОДЧИНЕННЫЙ» к 2.0 «ДОБРОВОЛЕЦ»

Директор отдела корпоративной ответственности *производителя пищевых продуктов* сказал: «Я пытаюсь задействовать группу добровольцев. Руководство заинтересовано в устойчивом развитии и дало мне время и пространство для того, чтобы я попытался задействовать эту штуку. Я заручился их поддержкой, но у меня нет на это бюджета. Я трачу кучу времени на то, чтобы доказывать, что нужно что-то сделать, тогда как я хотел бы просто приказать — «делаем то-то и то-то». Я иду в оперативный отдел и в маркетинговый и спрашиваю, что они думают. Я должен обделить Питера, чтобы заплатить Полу. Они очень щедры с долларами в обществе и сделали несколько замечательных вещей».

Компания Н На полпути от 2.0 «ДОБРОВОЛЕЦ» к 3.0 «ПАРТНЕР»

Директор отдела по экологическим проблемам (Environmental Affairs) в *транспортной компании* утверждает: «Наши процессы уже были высокоэффективны, хорошо продуманы и очень хорошо управлялись. Устойчивое развитие не создало этих вещей, потому что они уже имели место быть. Все, что мы сделали, это нашли способ измерить их по более широкой шкале и включить эти данные в отчет об устойчивом развитии. Большую роль сыграл риск-менеджмент, ключевым оказался бренд-менеджмент. Мы получили кучу наград».

Компания G На пути от 3.0 «ПАРТНЕР» к 4.0 «ИНТЕГРАЦИЯ»

Вице-президент, отвечающий за корпоративную ответственность компании *производителя лекарств*, замечает: «Наше руководство признает вклад, который устойчивое развитие делает для компании в смысле улучшающейся репутации и управления рисками, связанными с репутацией. Вы не можете просто сделать компанию ответственной. Вам необходимо встроить ответственность в каждый аспект вашей деятельности, чтобы он был встроенным, а не прибитым сверху. Это включает в себя и лицензирование наших вакцин во время пандемии гриппа, и использование нано-технологий, и безопасность наших водителей в городе».

Общие выводы и намечающиеся тенденции

По мере исследования сравнительных профилей и изучения соответствующих данных намечаются определенные выводы. Они демонстрируют обнадеживающие тенденции и в то же время говорят о значительном разрыве. Представим обзор основных находок и тенденций.

Общее движение по направлению к более высоким ступеням очевидно.

Движение к более высоким ступеням, заметное во всех компаниях, говорит о четком признании важности устойчивого развития и твердого намерения придать ему еще больше влияния. Все компании имеют цели, выходящие за рамки их текущей ступени развития. Все они нацелены на продвижение хотя бы на одну ступень вверх, а большинство (70%) — на две или больше ступеней.

Все компании обнаруживают определенную активность на Ступени 4.0 «ИНТЕГРАЦИЯ» — хотя не все осознают это в полной мере.

Ступень 4.0 «ИНТЕГРАЦИЯ» является общей областью приложения настоящих и будущих усилий для всех компаний — участниц исследования. Хотя ни одна из компаний не считает Ступень 4.0 центром притяжения для себя. Все описывают неоднородные усилия по встраиванию устойчивого развития в оперативную деятельность, системные решения и культуру. Встраивание — это девиз, а устойчивое развитие рассматривается не с точки зрения «нужно ли», но скорее «нужно, но как» всеми организациями.

КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ | Ни одна из компаний не реализует Ступень 4.0 «ИНТЕГРАЦИЯ», и почти никто не считает Ступень 5.0 «РЕКОНСТРУКЦИЯ» «имеющей отношение к бизнесу». Прогресс имеется, но также остается существенный разрыв между ступенями.

Необходимость движения к Ступени 5.0 «РЕКОНСТРУКЦИЯ» всерьез рассматривается лишь некоторыми, но не большинством компаний. Это означает, что существует серьезный разрыв между ступенями.

Большинство (60%) компаний-участниц не распознают и не считают деятельность, относящуюся к Ступени 5.0 «РЕКОНСТРУКЦИЯ», «имеющей отношение к бизнесу». Те же, что все же движутся по направлению к Ступени 5.0, расходятся в степени внимания к этому процессу и в определении параметров необходимой деятельности, в основном сосредоточиваясь на микроуровне (бизнес-модели) и немного на макроуровне.

Это исследование указывает на отличительное достижение Ступени 5.0 в модели «Восходящего развития» по сравнению с другими. Ступень 5.0 предполагает, что для того, чтобы справиться с коренными причинами нестабильности в обществе, бизнес должен стать ключевым игроком и внести свой вклад в видение и реализацию широкомасштабных системных изменений.

Если предположение Ступени 5.0 правильно, мы видим, что прогресс еще не распространился в тех масштабах и пределах, чтобы эффективно противостоять вызовам, стоящим перед устойчивым развитием мирового сообщества. Разрыв реален — и Ступень 5.0 «РЕКОНСТРУКЦИЯ» предлагает контекст для видения того движения, которое еще необходимо предпринять.

Но верно ли это предположение?

Действительно ли бизнес имеет отношение к чему-то за пределами Ступени 4.0 «ИНТЕГРАЦИЯ» — за пределами создания ценностей бизнеса в соответствии с ценностями общества? Как считают исполнительные директора, ведущие специалисты по устойчивому развитию и организаторы компаний, бизнес, конечно же, несет эту ответственность, как подчеркивают эти показательные комментарии.

Из отчета McKinsey & Company «Устанавливая новые правила соревнования», июль 2007: «Трудности, с которыми компании, несомненно, столкнутся, становятся столь комплексными, что кажутся труднопреодолимыми. Основные из них — такие как изменение климата, трудности в сфере образования и воспитания талантов, плохое государственное управление — требуют как системных изменений, так и постоянного внимания со стороны бизнеса. Главный сдвиг в образе мышления может быть в том, что многие директора компаний осознают возникающее

напряжение между бизнес-моделями, направленными на увеличение потребления, и реальностью ограниченных природных ресурсов» (13).

Из доклада Е. Невилла Исделла (E.Neville Isdell), председателя совета директоров, исполнительного директора «Кока-кола», на Global Compact Leaders Summit, июль 2007: «Бизнес должен стать двигателем трансформации. У нас есть ресурсы. У нас есть таланты. И давайте будем честными, у нас есть свой шкурный интерес. Бизнес выступил с обещаниями и программами. Но если мы в целом оценим прогресс нашего времени, мы поймем, что это всего лишь начало. Настало время качественного рывка вверх. Настало время аккумулировать наши усилия путем направленных, скоординированных, совместных действий» (14).

Из отчета Мирового фонда дикой природы/ Sustainability «Бизнес одной планеты» (One Planet Business), 2007: «Определяющие вызовы двадцать первого века так изменят систему управления рынками, что они будут работать скорее на, чем против устойчивого развития» (15).

Как считает Global Compact Challenge: «Хотя инициативы по корпоративной ответственности имеют возможность принести позитивные изменения, это может быть реализовано, только если такие инициативы наберут критическую массу во всех секторах индустрии и будут связаны с более широкими общественными усилиями, которые направлены на устранение глубинных причин возникновения проблем» (16).

Движение к более высоким ступеням призывает к фундаментальным (и качественным) изменениям.

Процесс продвижения от более низких к более высоким ступеням значительно расширился в масштабах и границах. Это движение требует расширенного взгляда на границы обсуждения данного вопроса и на задействованные в этом движении системы (и метасистемы), на которые оказывается влияние. На более низких ступенях «низко висящие плоды» более доступны для простого выстраивания целеполагания, тогда как на более высоких ступенях интеграция становится гораздо более сложной. Это движение призывает к смещению фокуса внимания с традиционных методов целеполагания и измерения (уместных на более низких ступенях), к сосредоточению на инновациях, приспособляемости и гибкости (характеристики более высоких ступеней).

Этот основной сдвиг отражает напряжение, присущее развитию видения будущего с одновременной работой на результат в настоящем. Каждая компания-участница живет в таком режиме и ощущает изменения внутри себя. Этот сдвиг некоторым кажется радикальным, в особенности в сравнении с традиционными формами ведения бизнеса.

Хотя продвижение вверх может быть сложным и неудобным, оно считается необходимым. Оно также имеет видимые награды. Продвижение к более высоким ступеням корпоративного развития может быть выражено как продвижение от *сохранения денег* через *зарабатывание денег* к трансформации денег. Т. е. движение происходит от устойчивой деятельности, сокращающей затраты и *сохраняющей деньги* (Ступени 1.0 и 2.0), через усилия, направленные на возникновение новых возможностей, *зарабатывающих деньги* (Ступени 3.0 и 4.0), к таким, которые *трансформируют* сами системы, через которые протекает *денежный поток* (Ступень 5.0). Эта аналогия показывает продвижение вверх по ступеням как процесс изменений.

Ступени ясно видны, и модель показала себя ценным инструментом.

Применение модели «Восходящее развитие» приносит логичность в комплексную (и часто хаотичную) совокупность проблем и деятельности в сфере устойчивого развития. Она демонстрирует полезность в смысле различения уровней активности, одновременно вмещающая в себя разнообразные взгляды на устойчивое развитие, разнообразные действия и уровни прогресса. Она служит практической точкой отсчета для рассмотрения и оценки текущего положения организации, ее целей в сфере устойчивого развития и его связи с общей картиной планетарных пределов.

В следующей главе мы, основываясь на установленном широком контексте «Восходящего развития», определим основные модели, помогающие продвижению вверх по ступеням.

*О значимости лидерства.
«Это самый важный элемент».
«Исключительно, абсолютно важно».
«Жизненно важно».*



2 | Основания для успеха

ACSS предлагает детальный, качественный взгляд на прогресс в устойчивом развитии корпорации. Не менее важно и то, что данный отчет раскрывает те измерения успеха, которые могут служить основанием для дальнейшего обучения и применения. Эти открытия представлены тремя способами: во-первых, предоставляются данные, прямо отражающие перспективы компаний-участниц; во-вторых, эти данные обрабатываются с применением теоретических обоснований; и в-третьих, для того, чтобы показать, как эти данные складываются в модели успеха, применяются дополнительные концептуальные системы.

Во второй главе предлагается обзор этих полей обучения и описываются основные принципы прогрессивного вертикального развития. В ней представлены факторы успеха, релевантные для самых важных областей изучаемого предмета, показана интегрированная модель успешных действий и описаны трудности, встречающиеся на пути

Основные факторы успеха

Каждый опрошенный участник исследования обозначил те факторы успеха, которые положительно повлияли на их дальнейший прогресс в устойчивом развитии. Мы ранжировали и категоризировали эти факторы по основным областям, в соответствии с количеством ответов.

На рисунке 2.1 перечислены пять наиболее часто упоминаемых факторов успеха.

Пятерка главных факторов успеха

Совместные ценности, этика и ведущие принципы

Аспекты корпоративной культуры, коллективного мировоззрения и языка, поддерживающие усилия по обеспечению устойчивого развития. Отражает внутреннюю структуру (ДНК) компании — эффективность, безопасность, заботу о работниках и т. д.

Лидерство

Ключевые сотрудники, которые определяют устойчивый рост, устанавливают направления развития, поддерживают усилия и отслеживают достигнутые организацией результаты.

Цели, измерения и отчетность

Коммуникация общей направленности компании относительно целей и задач наряду со средствами измерения, отслеживания и отчетности о достигнутом успехе.

Вовлечение

Вовлечение людей — как внутреннее, так и внешнее — в процесс выслушивания, понимания и участия в планах, управлении и деятельности компании.

Структура

Создание организационных форм, позиций, назначение правильных людей на правильные должности, поддержка принятия решений и действий.

РИСУНОК. 2.1. Пятерка главных факторов успеха

Список основных факторов успеха подтверждается и рассказами участников. Например, о том, что касается **совместных ценностей, этики и ведущих принципов**, директор *компании—производителя* продуктов для здоровья сказал: «У нас есть принципы, которые вели корпорацию во всех вопросах, относящихся к корпоративной ответственности, на протяжении более 60 лет. Каждый работает под защитным сводом этих принципов. Мы основываемся на них при принятии ежедневных решений».

По отношению к **лидерству** директор отдела устойчивого развития ведущей *металлургической компании* отмечал следующее: «Нам очень повезло с предыдущим председателем совета директоров, потому что он понимал ценность всего этого, в особенности вопросов безопасности и здоровья. Так что у нас был действительно сильный лидерский потенциал для того, чтобы начать дело. С самого начала вместе с нами были победители. Вот что двигало нами в начальный период — люди, которые толкали компанию, даже когда им этого не очень хотелось. Они провели основные исследования, взяли на себя весь риск и решили: “Так никто не делает, но мы должны”».

В отношении **целей, измерения и отчетности** директор по вопросам устойчивого развития *компании — производителя химической продукции и материалов* сказал: «Мы сделали устойчивый рост целью и основным фокусом внимания корпорации. У нас есть целая система измерений и отслеживания безопасности и преуспеяния. Внутри компании это очень эффективно помогает удерживать фокус внимания сотрудников на достижении этих целей. Я не знаю других компаний, которые ставили бы столь же амбициозные цели и достигали их».

Относительно **вовлеченности** директор *компании — производителя продуктов для здоровья* сказал: «Когда мы разрабатывали новый комплекс целей по защите окружающей среды, мы потратили два года на привлечение аукционеров. Сначала мы связались со всевозможными внешними партнерами, затем разрабатывали, согласовывали предварительные планы, исследовали, принимали обратную связь, снова разрабатывали планы. Затем мы связались со всеми нашими внутренними фирмами-производителями, чтобы договориться с партнерами и специалистами в области экологии в компании. Затем мы представили планы руководящему звену, и они сказали: “Да, эти вещи стоят затрат времени и денег, поскольку они поддерживают наши обязательства по защите окружающей среды”».

И по поводу **структуры** вице-президент программ по охране окружающей среды *производителя промышленных товаров* пояснил: «Люди, понимающие суть вопроса, мыслят стратегически, они на одной волне с гражданством и охраной окружающей среды».

Лидерство жизненно необходимо для прогресса

Вдобавок к перечислению отдельных факторов успеха участники исследования подчеркнули, что «лидерство» имеет особое значение. Мы задали вопрос: «Насколько важно лидерство для поддержания устойчивого развития?» 100% респондентов отметили, что лидерство играет основополагающую в прогрессе роль. Каждый участник разъяснил свое понимание этой концепции — идеи центральной роли лидерства, — как представлено в отражающей общее мнение подборке комментариев.

О важности лидерства. «Это самый значимый компонент». «Исключительно, абсолютно важно». «Жизненно важно». «Без лидера просто ничего не будет сделано». «Самое главное».

О функциях лидерства. «Предоставляет видение и вдохновляющую платформу». «Управляет организацией». «Придаёт увлечённость делу». «Упрочняет приверженность компании». «Дает силу и поддержку». «Делает доступными ресурсы». «Связывает с реальностью». «Помогает людям принимать непростые решения и делать выборы».

В ответ на вопрос «к чему относится лидерство». «К совету директоров». «Топ-менеджменту». «Исполнительным директорам». «Лидерам в сфере». «Лидерам в компании».

Как практики в сфере развития лидерства, мы заметили, что большинство участников приравнивает лидерство к определенной позиции в компании, относясь к понятию лидерства буквально, вместо того чтобы рассматривать его более широко. Почти никто не рассматривал это понятие с точки зрения процесса — «вести за собой» — применительно к каждодневной работе руководства. Это различие усиливает важность наличия структуры в организации и усиления влияния через прояснение ролей.

Модели успеха

Несмотря на важность и полезность, основные факторы успеха не дают всей полноты картины. Две ясные и важные для продвижения вверх по ступеням устойчивого развития структуры проявляются именно при применении дополнительной аналитической концептуальной системы, группирующей и включающей в себя все факторы успеха всех компаний. Эта концептуальная система — «всесекторная, всеуровневая» интегральная модель (AQUAL), разработанная Кеном Уилбером, указывает на новые основания успеха — основания, которые до сих пор не обсуждались в сфере устойчивого развития корпораций (17).

Ниже предлагается введение в эту концептуальную систему, ее основные открытия и воспринятые благодаря ей общие паттерны, а также указывается основное направление для усилий по продвижению к более высоким ступеням устойчивого развития.

Применение широкого интегрального контекста

Как и в случае с моделью «Восходящее развитие», эта модель используется для обобщения полученных данных и прояснения того, что же происходит на самом деле. В данном случае интегральная модель Уилбера предлагает элегантно решение, создающее практическую и ясную карту для анализа комплексных явлений. Для тех, кто незнаком с данной моделью, поясним, что Уилбер создал интегральную модель с целью целостного представления множественных аспектов реальности, обнаруживающихся во всех ситуациях и событиях. «Всесекторная, всеуровневая» интегральная модель (включающая 5 аспектов: секторы, уровни, линии, состояния и типы), возникшая в результате более чем 30 лет междисциплинарных и кросскультурных исследований, представлена в двух десятках книг, более чем сотне статей и переведена на 24 языка.

Секторы в интегральной модели представляют собой четыре универсальных призмы, или перспективы, которые, будучи принятыми во внимание все вместе, позволяют всеохватно изучить любую ситуацию или вопрос — включая и проблему устойчивого развития корпорации (18). Четыре сектора описывают *внутреннее* и *внешнее индивидуального* и *коллективного* (то есть групп, организаций или обществ). Внешнее относится к объективным измерениям реальности, тогда как внутреннее относится к *субъективным* измерениям. Графически каждый сектор представлен на рис. 2.2 и ниже иллюстрирован данными исследования. Всесекторный анализ можно применять в различных масштабах; здесь он представлен на организационном уровне.



РИСУНОК. 2.2. Четырехсекторная модель. Адаптация на основе интегральной модели (AQAL) Кена Уилбера.

В нашем исследовании мы рассмотрели каждый описанный компаниями-участницами фактор успеха и определили его принадлежность к тому или иному сектору. Исследуя факторы успеха, мы задавали следующие вопросы:

- Данный фактор описывает внутреннее или внешнее измерение?
- Описывает ли он индивидуальное или групповое измерение?
- Его лучше всего описывать с точки зрения систем, поведения, культуры или же личного опыта?
- Чтобы проиллюстрировать этот процесс, мы даем здесь краткое перечисление репрезентативной выборки факторов успеха согласно их секторной принадлежности.

Системы. Установление ясного направления; работа с изменяющимися целями; отслеживание и описание результатов; улучшение технологий; создание новых продуктов и услуг; использование подходящей структуры.

Поведение. Разработка планов и действие в согласии с ними; рискованные действия; предприимчивость, доведение процесса до результата; обучение и оценка персонала.

Культура. Установление этики ответственности; укрепление ценности устойчивого развития в организации; формирование групповой целостности; вовлечение других и групповое взаимодействие; привнесение политики совместных ценностей и руководящих принципов.

Опыт. Личное видение и понимание ценности устойчивого развития; приверженность его важности; управление с философских/духовных позиций; опыт «Ага!»-переживания («Эврика!»).

Если выстроить все эти факторы таким образом, становятся видимыми два важных взаимосвязанных паттерна, как показано на графике на следующей странице. Как уже было продемонстрировано, все четыре сектора имеют одинаково важное значение для усилий, прилагаемых к успешному устойчивому развитию.

Внешнее и внутреннее одинаково важно.

Рис. 2.3 демонстрирует важный паттерн успешности: 47% из факторов успеха относятся к внутреннему сектору, а 53% — к внешнему. Следовательно, столь же важно уделять внимание внутренним факторам, сколь и внешним. Внутренние реальности (такие как мотивация и совместные ценности) субъективны и часто считаются в бизнесе «мягкими», тогда как внешние реальности (такие как навыки и процессы) объективны и часто считаются «твердыми». Успех основан на тех и на других, и нельзя одно предпочесть другому. Внутренние измерения — важные факторы, на которые следует обратить внимание.



РИСУНОК. 2.3. Профиль успешности по соотношению «внутреннее-внешнее».

Системы необходимы, но недостаточны.

Рис. 2.4 отражает второй паттерн успешности: 40% факторов успеха опирается на системы, а оставшиеся 60% — на поведение, культуру и опыт. Этот паттерн соотношения 60/40 утверждает важность систем; однако он также показывает, что, несмотря на то что значимость системного аспекта не вызывает сомнений, в развитие к более высоким ступеням вовлечено множество других факторов. Личный опыт, поведение и культура весьма существенны для успешного развития.

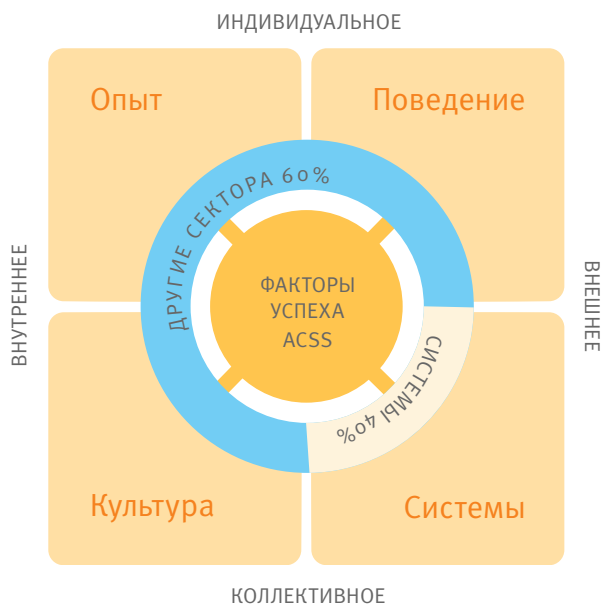


РИСУНОК. 2.3. Профиль успешности по соотношению «системы-остальное».

КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ | *Общее основание для успеха включает в себя не только внимание к узкому набору факторов успеха или отдельным факторам. Напротив, успех строится на целостном, всесекторном подходе.*

Эти паттерны указывают на важные выводы ACSS — на необходимость уделять внимание внутренним структурам и многоаспектному (всесекторному) подходу в вопросе обеспечения устойчивого развития. Ясно, что системы и внешние структуры играют важную роль, но сосредоточение на них не должно вести к исключению из сферы внимания внутренних структур. Эта тенденция предубежденного отношения, пере- или недооценки широко представлена в популярных исследованиях и литературе по проблемам устойчивого развития. Большинство статей, конференций и медиаотчетов рассматривают тему с точки зрения теории систем и часто отражают внешнюю, техническую системную ориентацию, игнорируя все остальные измерения.

Чтобы проиллюстрировать эту сильную привязанность к теории систем, в рамках литературного обзора были проанализированы 8 признанных книг по устойчивому развитию (5 из них о бизнесе и 3 — многоотраслевые) (19). Исследование Баррета Брауна (Barrett Brown), выполненное в 2006 году, основано на последовательном анализе предложения за предложением в каждой книге, при этом встречающиеся в них понятия распределялись по четырем секторам. Результаты представлены на рис. 2.5.

Исследование Брауна ясно показывает, что в литературе доминирует сектор систем. Отражая важность систем, он показывает тенденцию к плоскому и потенциально фрагментарному взгляду. Комбинированный профиль успешности всех исследованных компаний показывает, что вертикальный рост и прогресс в устойчивом развитии является более комплексным и всеохватным процессом, не уместающимся в призму одной лишь теории систем.

Оптимизация подхода «Восходящего развития»

Итак, выводы исследования, рассмотренные нами на настоящий момент, показывают, что общее основание для успеха включает в себя большее, чем просто внимание к узкому набору факторов успеха или изолированному акценту на одном секторе. Напротив, успех выстраивается на основе паттерна, подразумевающего многомерное и всесекторное рассмотрение. Наши выводы также

показывают, что наибольшие темпы роста и влияния могут быть достигнуты только путем всеохватных усилий в направлении осуществления изменений, — иными словами, необходимо уделять внимание всем — внутренним и внешним, коллективным и индивидуальным — измерениям.

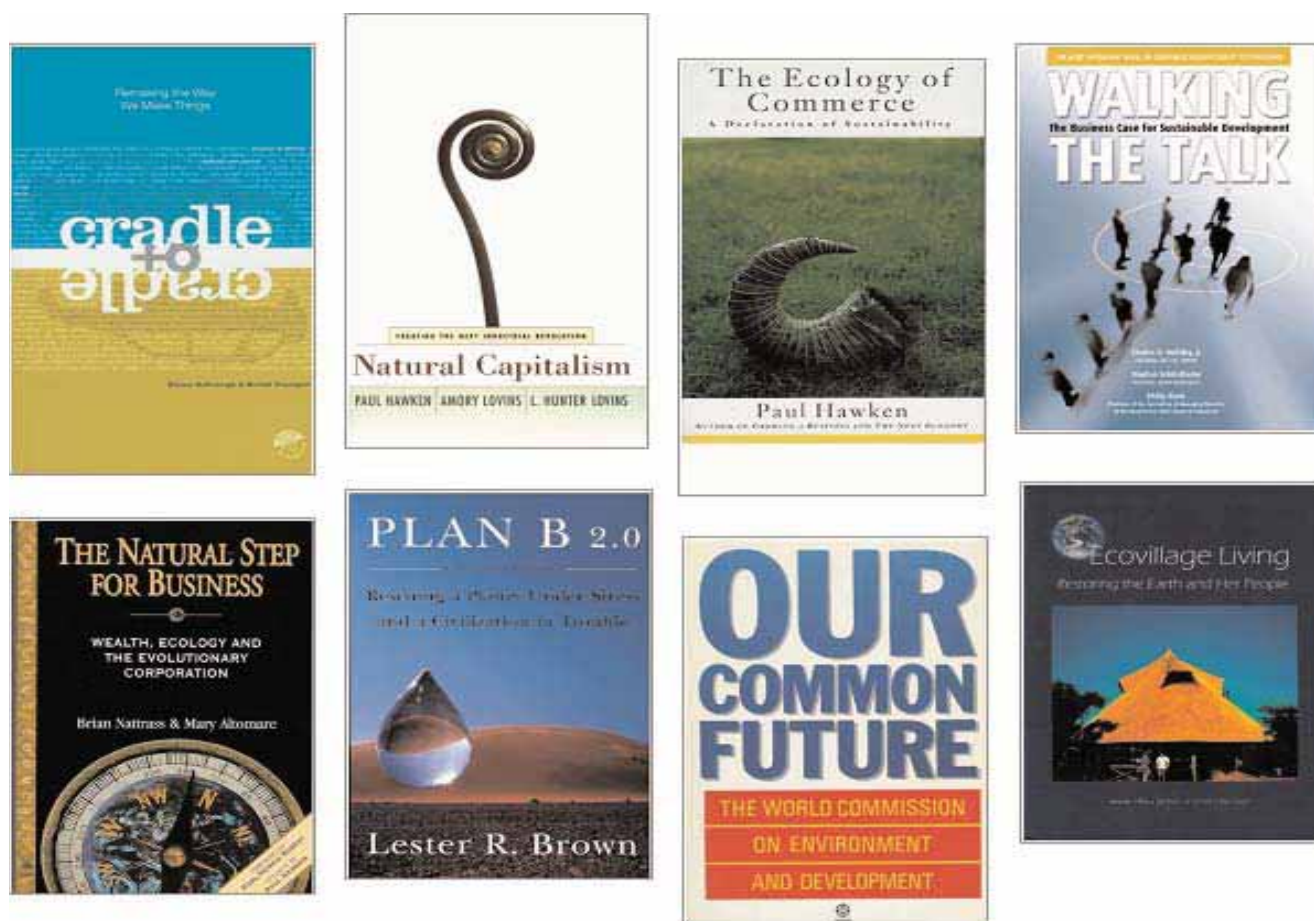
Однако подобный всесекторный подход требует сперва *дифференцировать* секторы, чего зачастую не делается. Наша консультационная работа, осуществляемая вне рамок исследования, говорит о том, что внутренние секторы часто упрощаются до внешних поведенческих или системных областей, — или же они вообще не признаются. Подобное упрощение или недостаточное признание каждого сектора является потенциальным препятствием для дальнейшего продвижения к более высоким ступеням развития. Важные факторы часто упускаются из виду или неправильно истолковываются при целостном рассмотрении вопроса проведения изменений.

Как только все секторы оказываются успешно дифференцированы и реальности внутри них и связи между ними определены, прогресс активизируется посредством усилий, направленных их интеграцию — объединение через процесс совмещения и взаимного закрепления. Основные рычаги (соответствующие уникальной ситуации каждой компании) выбираются из секторов, и создаются инициативы для оптимизации процесса восхождения к более высоким ступеням. Таким образом, интегральный, всесекторный процесс проведения изменений заменяет собой более типичный частичный и фрагментарный подход к изменениям.

Вызовы прогрессу

Наряду с описанными выше успешными моделями исследование выявило значительные трудности, с которыми столкнулись компании в процессе восходящего развития. Это добавило новые тонкости к паттернам успешности.

Далее описаны две сферы таких вызовов: ведущие области затруднений и наиболее часто встречаемые проблемы.



Название книги	Внешнее		Внутреннее	
	Системы, %	Поведение, %	Культура, %	Опыт, %
Cradle to Cradle	73	10	9	8
Natural Capitalism	90	1	7	2
The Ecology of Commerce	75	5	16	4
Walking the Talk	79	3	14	4
The Natural Step for Business	63	4	22	11
Plan B 2.0	91	6	2	1
Our Common Future	94	1	4	1
Ecovillage Living	64	6	19	11
ACSS Success Factors	40	13	32	15
	40		60	

РИСУНОК. 2.5. Книги по устойчивому развитию: четырехсекторный анализ.

Ведущие области затруднений

Участники исследования выделили целый ряд специфических трудностей, которые мы вновь распределили по нескольким ведущим областям. Основные три представлены на рис. 2.6, и они демонстрируют трудности в отношении «освоения имеющегося» и развивающиеся задачи «продвижения вперед». Заметьте, что каждая область относится к определенному сектору и показывает возрастающую сложность от прошлого к будущему.

Эти конкретные трудности представлены в цитатах участников исследования. В отношении менталитетов вице-президент по корпоративной ответственности заявил: «Самая большая борьба идет с внутренней замкнутостью. В целом очень сложно раскрыться в какой-либо большей степени, чем вынуждают обстоятельства, и проблема здесь, разумеется, в том, что никто тебе не доверяет».

Относительно трудностей с измерениями вице-президент стратегического отдела устойчивого развития отмечал: «Каким образом можно разобраться в том, как мы обмениваемся ценностями, и в том, какие существуют

преграды перед более устойчивым бизнесом? Это последняя ведущая область, на которой нам предстоит сосредоточиться, и у нас нет способа её измерения».

Касательно вовлеченности директор по корпоративной ответственности сказал: «Наша организация построена по матричному принципу, поэтому требуется много времени, чтобы привлечь всех игроков. Это не просто “вот вам программа, давайте ее запустим”. Вы должны привлечь на свою сторону множество акционеров. Один человек должен повлиять на многих».

Наиболее часто встречаемые проблемы

Отдельные сложности далее были сопровождаемы наиболее часто встречаемым вызовом, который был встречен всеми участниками, — необходимостью внедрения устойчивого развития, глубокого укоренения его в предприятии. Столкновение с этим вызовом является общим фокусом внимания при изучении компаний на Ступени 4.0 «ИНТЕГРАЦИЯ», примером чего может служить высказывание одного из участников, что он хотел бы, чтобы устойчивое развитие было «встроено, а не привинчено сверху».

Задействованный сектор

Сложности «оставаться здесь»

Фокус внимания на «движении вперед»

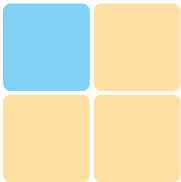
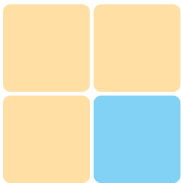
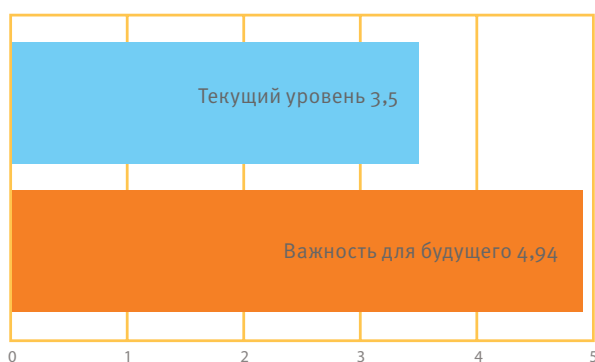
	<p>Менталитеты</p> <ul style="list-style-type: none"> • углубление уровня вовлеченности • углубление ценности устойчивого развития 	<ul style="list-style-type: none"> • полное изменение перспективы • видение широких инновационных перспектив
	<p>Сложности измерения</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение и измерение того, что делает компанию устойчиво развивающейся • измерение отличительных признаков и социальной составляющей устойчивого роста 	<ul style="list-style-type: none"> • сбор и обработка значимых глобальных данных • определение сложных для измерения процессов
	<p>Вовлеченность</p> <ul style="list-style-type: none"> • быстрое вовлечение других на длительное время 	<ul style="list-style-type: none"> • соотнесение ожиданий, нужд и рабочих путей вперед

РИСУНОК. 2.6. Основные области трудностей.

Ключевая идея | Ключевой вызов состоит в способности распознать и действовать на основе динамики действия менталитетов. Хорошая новость состоит в том, что специалисты по устойчивому развитию начинают осознавать их важность. А плохой новостью является недостаточное понимание природы менталитетов, что влечет за собой сдерживание продвижения к более высоким ступеням устойчивого развития.

Этот комментарий пересекается с нашим более ранним выводом: внедренность лучше всего рассматривать в точке пересечения всех секторов, где между ними может быть осуществлена и глубоко закреплена интеграция.

Общий текущий уровень организационной внедренности устойчивого развития и его важность для будущего отражены на рис. 2.7.



1 — Крайне недостаточная встроенность
5 — Очень хорошая встроенность

РИСУНОК. 2.7. Встроенность устойчивого развития.

Далее мы приводим комментарии участников исследования относительно внедренности устойчивого развития.

- **Директор по устойчивому развитию металлургического предприятия:** «Вызов для нас сейчас состоит в интегрировании устойчивого развития в систему нашего бизнеса таким образом, чтобы оно не воспринималось чем-то особенным. Оно должно стать естественной частью бизнеса. Мы потихоньку приближаемся к этому с нашей концептуальной системой 2020».
- **Директор по корпоративной ответственности производителя ТНП** отмечает: «Наш вызов — это интегрированное взаимодействие. Что-то происходит в регионах, а вы об этом не знаете. Мы движемся к тому, чтобы такого не случилось. У нас локальное противостоит глобальному; есть локальные дела, но они должны быть интегрированы в общий глобальный план».

Динамика основного вызова

Исследуемые в совокупности паттерны успеха и вызовов, которые описаны выше, выявляют основную динамику устойчивого развития. Эта динамика — коррелирующее взаимодействие внутренних и внешних реальностей — служит как топливом, так и противодействующим фактором для процесса продвижения к более высоким ступеням. Основное наблюдение относительно вертикального развития корпораций — как оно происходит или не происходит — может быть выражено таким образом.

Осуществленные внешние изменения — деятельность и формы, которые принимает устойчивое развитие — напрямую отражают внутренние способности и менталитеты вовлеченных в процесс людей.

Проще говоря, динамика активности менталитетов остается центральной точкой прогресса. Оба аспекта этой динамики жизненно важны и связаны друг с другом. Оба они являются в одинаковой степени вызовом и возможностью. Если менталитет людей не понимает (или не способен понять) и не предвидит уровни деятельности, которые необходимы для усиления и продвижения к более высоким ступеням, никакого движения не будет. Сходным образом, если формы и деятельность всецело и эффективно не реализованы, никакого движения не будет. Основной вызов для организации состоит в видении динамики менталитетов, ее понимании и действии в соответствии с ней.

Динамика менталитетов не отмечается ни исследовательскими компаниями, ни в более широкой сфере и требует изучения и более глубокого понимания. Хорошая новость состоит в том, что специалисты по устойчивому развитию начинают осознавать ее важность. А плохой новостью является то, что наблюдается недостаточное понимание природы менталитетов, что влечет за собой сдерживание продвижения к более высоким ступеням устойчивого развития и реализации их полного потенциала.

В следующей главе мы рассмотрим менталитеты более подробно и заострим внимание на том, как они влияют на осуществление устойчивого развития и его прогресс.

Устойчивое развитие имеет гораздо большее отношение к менталитету, через который видится мир, чем к вытекающей из этого видения деятельности.

3 | Преодоление разрыва

В разделах 1 и 2 мы показали вам данные из корпоративного исследования устойчивого развития, проведенного Avastone Consulting, для того чтобы создать программу обучения, которая могла бы послужить руководством для устойчивого вертикального развития. В настоящем разделе мы основываемся на этом отчёте и подкрепляем его данными из имеющих непосредственное отношение к изучаемому вопросу исследований, которые расширяют и углубляют наше понимание проблемы менталитета и того прямого влияния, которое она оказывает на успешность устойчивого развития. Эти исследования показывают, что ступени устойчивого развития, до которых организация уже развилась (или еще будет развиваться), напрямую связаны с уровнем развития менталитета, достигнутым руководителями организации. Менталитеты руководителей могут служить решающей переменной на пути к стабильности, особенно при преодолении разрыва до Ступени 5.0.

Мы начнем раздел 3 с предварительного обзора того, как менталитеты соотносятся с лидерством. Затем мы изучим природу развития менталитета и индивидуальных способностей, рассмотрим конкретные концептуальные рамки для определения способности к лидерству, предложим концепцию соотношения менталитета и ступеней развития организации и наконец представим основные следствия этих открытий.

Менталитет и лидерство

Небольшое число экспертов в сфере устойчивого развития начинают уделять внимание проблеме менталитета. Они просто утверждают: «Что нужно, так это начать по-другому мыслить — или изменить свой менталитет». Несмотря на то что это звучит довольно прямолинейно, почему так не поступает всё большее число людей и организаций? Почему мы видим столь широкий разброс мнений и разногласия в отношении устойчивого развития? И почему не все люди понимают природу крупномасштабных системных изменений и не видят потребности в их осуществлении? Разрыв, судя по всему, вызван совокупным влиянием недостаточного признания данной проблемы и отсутствия понимания природы менталитетов и их развития. Это непонимание служит основным источником разногласий и нехватки каких-либо практических шагов.

Термином *менталитет* (англ. *mindset* — ментальность, менталитет) описывают внутренние паттерны ума, или системы координат, основываясь на которых люди

формируют своё восприятие устойчивого развития и оценивают его значимость. Ключевой задачей, стоящей перед руководителями и организациями, является помощь людям в понимании концепции устойчивого развития и трансляции полученного понимания в каждодневную практику. Один из участников исследования описал это следующим образом: «Имея в своём мировоззрении место для концепции стабильного развития, мы разрабатываем инструменты, помогающие людям понять, что такое устойчивое развитие и что им нужно делать иначе».

Мы называем эту ориентацию на менталитеты трансляцией — то, как можно лучше всего позиционировать устойчивое развитие, чтобы другие понимали, *где они сейчас находятся*, вместе с тем расширяя свои способности к эффективному действию. Эффективная трансляция жизненно важна для обеспечения стабильного прогресса.

И всё же есть ещё и другой, более фундаментальный аспект концепции менталитета, который надлежит учитывать: каков *менталитет самих руководителей*? Как они

видят мир, рассуждают, выносят суждения и реагируют на переживаемые события?(20) До какой степени они способны развивать в вертикальном направлении свои собственные взгляды? Каковы охват и глубина их индивидуальной способности понимать и активизировать Ступени 4.0 и 5.0? Ведя речь о менталитетах, мы подразумеваем *потенциал руководителей, трансформацию менталитета и трансформацию точек зрения*, которые могут лежать в основе крупномасштабных результатов устойчивого развития. Говоря простым языком:

устойчивое развитие одинаково зависит и от менталитета, который его воспринимает, и от деятельности, предпринимаемой для его поддержки.

Развитие менталитета и способностей

Прежде чем более пристально рассмотреть менталитеты в связи с устойчивым развитием, полезно понять природу самих менталитетов и тех способностей, что с ними связаны.

Исследования развития

Менталитеты исследуются рядом академических областей, включая и дисциплину под названием «теория развития». Исследователи этой дисциплины изучают раскрытие потенциала человека (и лидерства) в направлении более глубокого понимания, мудрости и эффективности и в мире, и в бизнесе(21).

Теории развития предоставляют нам последовательное понимание того, как люди интерпретируют события и свой опыт. Также они помогают предугадать то, как они, скорее всего, будут поступать во многих ситуациях(22). Менталитеты являются внутренней функцией человека, и на них нельзя взглянуть так же, как, скажем, на поведение

человека. Они составляют неотъемлемую часть того сложного способа, каким люди себя выражают.

Исследователи теории развития, говоря о менталитете, используют несколько взаимозаменяемых терминов, включая такие как «системы придания смысла», «логика деятельности» и «ментальные модели»(23). В целях настоящего отчёта мы употребляем термин «менталитет», когда говорим об отдельных людях, и «мировоззрение», когда говорим о группах людей (как в случае с мировоззрениями, отражаемыми группой или организацией).

Вертикальная власть

Сьюзанн Кук-Гройтер, исследующая вопросы развития, описывает два основных аспекта роста и расширения менталитета — «горизонтальное (или латеральное) развитие» и «вертикальное развитие».

Горизонтальное развитие относится к расширению способностей к увеличению знаний, навыков и талантов, связанных с *текущим менталитетом*. Горизонтальное развитие является плацдармом для большинства конвенциональных образовательных усилий, достигаемых посредством ряда традиционных методов и подкрепляемых в процессе обычного взаимодействия жизненными ситуациями. Оно представляет собой почву для описанной выше работы по трансляции(24).

Вертикальное развитие связано со сдвигами в способностях от текущего способа, которым индивид осуществляет придание смысла, к более *широкому, более комплексному менталитету*. Вертикальное развитие относится к тому, как индивид обучается видеть мир новыми глазами, как он или она изменяет способ толкования своих переживаний и как такой человек трансформирует свои взгляды на реальность(25). Оно описывает углубление индивидуального сознания — расширение того, на чем индивид может сосредоточить внимание и тем самым на что он или она может повлиять.

КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ | *Тогда как горизонтальное развитие стремится расширить и полностью заполнить объем текущей емкости, вертикальное развитие расширяет природу и размер самой емкости*

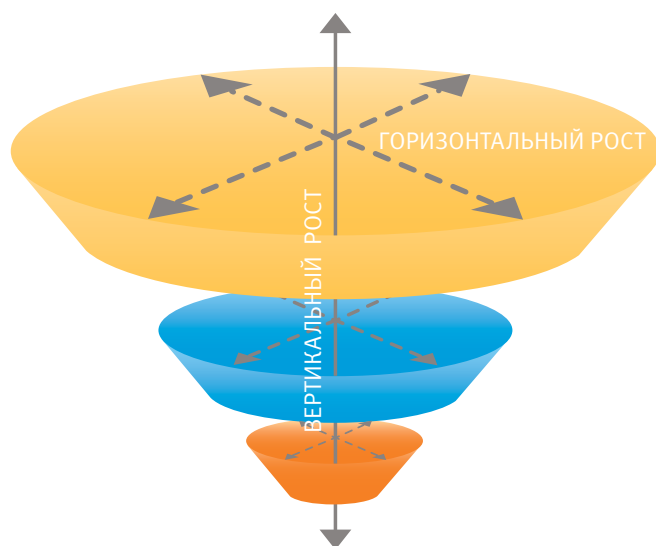


РИСУНОК 3.1. Вертикальное и горизонтальное развитие.

Вертикальное развитие осуществляется отличными от конвенциональных образовательных методов способами и включает в себя (помимо прочего) долгосрочные практики, изыскания, диалог, саморефлексию и общение с другими на пути вертикального развития(26). Вертикальное развитие представляет собой выше упомянутую трансформацию.

Оба аспекта развития, показанные на рисунке 3.1, играют важную роль и способствуют развитию индивида. И все же сила и потенциал вертикального развития намного превосходят силу и потенциал одного лишь горизонтального развития. Тогда как горизонтальное развитие стремится расширить и полностью заполнить объем текущей емкости, вертикальное развитие расширяет природу и размер самой емкости(27).

Ограниченное понимание менталитетов

Чего до сих пор не хватало в отношении устойчивого развития, так это глубинного понимания природы

менталитетов, их развития и способности к вертикальному развитию. Когда участники исследования и другие представители этой сферы говорят о менталитете, они используют термин в одном или нескольких его ограниченных значениях:

Упрощенное: главным образом в виде нового отношения-мантры или приобретения новой информации-знания, описанного выше как горизонтальное развитие.

Например, в пресс-релизе The Conference Board от 13/02/07 говорится: «Гражданская позиция устанавливается в качестве необходимого менталитета для ведения бизнеса в XXI веке»(28). Один из участников исследования определил менталитет следующим образом: «Мы эффективно фокусируем людей, помогая сформировать менталитет вокруг значимости устойчивого роста».

Приравненное к деятельности: описание только лишь в материальных терминах

SustainAbility пишет в отчете 2007 года под названием «Растущие возможности: предпринимательские решения для неразрешимых проблем» (Growing Opportunity: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems): «Три разных менталитета характеризовали предпринимательскую мысль в отношении этих важных вопросов. Первый подразумевал конформизм, второй подразумевал гражданскую позицию, а третий подразумевал творческое разрушение и творческую реконструкцию. Третий обладает пятью основными компонентами: системное мышление и проектирование, вовлечённость потребителя, бизнес-модели, круговая ответственность и формирующиеся экономики»(29).

Такие определения менталитета не учитывают процесса расширения внутренних способностей, приобретаемого путем прогрессивного движения через стадии развития менталитета. Приобретение нового или более дифференцированного понимания концепции менталитета исключительно важно для того, чтобы осознать возможности и потенциал, которые можно получить при вертикальном расширении.

КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ | *Концептуальная система развития лидерства раскрывает причину, почему существуют различные взгляды на устойчивое развитие и почему одни принимают и рассматривают Ступень 5.0 «РЕКОНСТРУКЦИЯ» как критически важную, тогда как другие нет.*

Менталитеты и Концептуальная система развития лидерства

Чтобы четко сфокусировать внимание на развитии менталитета, предлагаем вам один из примеров зарекомендовавшей себя концептуальной системы развития лидерства, показывающей как вертикальное развитие проходит через серию прогрессирующих стадий. *Концептуальная система развития лидерства (Leadership Development Framework) (КСРЛ)* является охватывающей полный спектр стадий моделью развития менталитета, которая предназначена для руководителей и поддерживается диагностическим инструментом под названием *Профиль развития лидерства (Leadership Development Profile) (ПРЛ)*.

КСРЛ дифференцирует уровни способностей менталитета по прогрессирующим стадиям развития — основываясь на тех из них, что представляют собой важные вехи в процессе роста по всему спектру развития. Охватывая стадии от ранних до более поздних, она раскрывает причину того, почему существуют различные взгляды на устойчивое развитие и почему одни принимают и рассматривают Ступень 5.0 — «РЕКОНСТРУКЦИЯ» как жизненно важную, тогда как другие нет(30). Она также служит обоснованием наблюдения, что те руководители, которые находятся на более поздних стадиях развития, воспринимают мир более широко — более комплексным и интегрированным образом, основываясь на более целостных взглядах.

Уильям Р. Торберт первым разработал очертания ПРЛ (основываясь на работах Джейн Лёвинджер), которые затем были расширены, исследованы и проверены Сьюзанн Кук-Гройтер в ее гарвардской докторской диссертации, защищенной в 1999 году(31). Надёжные исследования и верификация, совершаемые Кук-Гройтер, длятся уже в течение двадцати лет и включают базу данных из более чем 7000 профилей. Сегодня ПРЛ является надёжным и продвинутым инструментом для оценки стадий развития руководителей. Появляются и другие концептуальные системы, включая методику по оценке Таланта Лидера (Leadership Agility assessment tool) Билла Джойнера и Стивена Джозефа, основанную на их вышедшей в 2007 году книге «Талант лидера» (Leadership

Agility)(32). Сандра Уоддок в своей книге 2006 года под названием «Руководство гражданами корпорации» (Leading Corporate Citizens) совершает обзор целого ряда стадийных концептуальных систем и пишет о том влиянии, которое те оказывают на корпоративное гражданство(33).

На рисунке 3.2, представленной на стр. 35, кратко изложены шесть основных стадий ПРЛ, начиная с самых ранних. Описание каждой стадии дано в форме краткого обзора, указывающего на важные ориентирующие отличия самоидентичности и познавательной сферы, а также упоминание общего вклада, который каждый менталитет может предложить в контексте устойчивого развития. Ориентация самоидентичности отвечает на вопрос «Кто я?». Познавательная сфера отвечает на вопрос «Что я сейчас осознаю?»(34). Это краткое описание играет роль введения и не предназначено для ограничения или преуменьшения природы и значимости какого-либо отдельно взятого менталитета(35). Концептуальная система признает, что, тогда как все менталитеты по своей природе ценны, различия между ними очевидны и более поздние стадии лучше соответствуют возрастающей сложности, требуемой Ступенью 5.0.

ПРЛ и другие ведущие модели стадийного развития разделяют следующие положения(37):

- Развитие происходит в рамках логической прогрессии стадий, развивающихся от менее сложных к более сложным и от статических к динамическим.
- Более поздние стадии достижимы только при условии прохождения ранних стадий — каждая стадия превосходит и включает предыдущие.
- Каждая более поздняя стадия более дифференцирована, всеохватна и интегрирована и способна на более оптимальное функционирование в комплексном и меняющемся мире.
- По мере того как разворачивается развитие, возрастает толерантность к различиям и многозначности, тогда как количество защитных механизмов уменьшается.
- Развитие происходит в процессе взаимодействия между человеком и окружающей средой, а не только лишь в одном или другом.

МЕНТАЛИТЕТ / ПРОЦЕНТНОЕ СООТНОШЕНИЕ	ОРИЕНТАЦИЯ САМОИДЕНТИЧНОСТИ	ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ	ВКЛАД В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ
ДИПЛОМАТ 12%	Демонстрирует лояльность избранной группе. Сохраняет порядок, избегает конфликтов и стремится заслужить одобрение. Подчиняется или претворяет в жизнь нормативы, правила, социальные ожидания предпочитаемой группы.	Конкретные операции. Предметное мышление, без восприятия тотальности структурированного целого.	Поддерживает лояльность компании/ценностям. Следит за благополучием других. Привносит стабильность и поддержку в группу.
ЭКСПЕРТ 38%	Проявляет знания и компетентность специалиста. Считает единственно верной профессиональную логику. Ориентирован на детали и перфекционизм. Не признаёт идеи других людей. «Всё знает».	Абстрактные операции. Начало способности к абстрактному мышлению, рассуждению с постановкой гипотез.	Предлагает сильные тактические идеи и решения. Придаёт уже существующим процедурам эффективность и продолжающееся улучшение. Эксперт по новым идеям и решениям.
ПОБЕДИТЕЛЬ 30%	Целеустремлённо достигает успеха. Добросовестное и эффективное достижение результатов. Триумф рациональности и научного подхода. Скептическое отношение к тому, что не доказано. Не прочь выступить против. «Победитель в игре».	Формальные операции. Абстрактная рациональность на пике своих возможностей, координирующая логические операции в единую систему.	Оптимизирует стратегические выгоды текущей системы, будь то глобальной или локальной. Использует ресурсы наилучшим образом. Прагматично применяет данные, измерения, анализ, прогнозирование.
ИНДИВИДУАЛИСТ 10%	Понимает относительность позиций. Различает субъективность точек зрения, субъективность интерпретации опыта. Фокус внимания направлен вглубь себя; интроспекция. Признание своей и чужой комплексности. «Всё на самом деле не так, как кажется».	Метасистемный порядок. Сравнение, противопоставление, синтез систем с позиций их свойств.	Ставит под сомнение принятые в бизнесе положения. В зависимости от необходимости приспосабливается к правилам или игнорирует их; изобретает новые. Привносит большую осведомлённость о других мировоззрениях — может выступать сторонником всех точек зрения, вовлечённости, равноправия.
СТРАТЕГ 4%	Переинтерпретация и рефрейминг ситуаций. Уважает универсальные и наиболее важные принципы. Видит взаимосвязь между большими, разделёнными массивами знаний. Работает с парадоксами и противоречиями. Стремится к тому, чтобы другие развивались. «Актуализация себя и других».	Парадигматический порядок. Создание новых парадигм из множества метасистем.	Катализирует крупные прорывы, соединяет всеобъемлющие принципы со стратегией и взаимодействиями динамических систем. Конструирует новые концептуальные основания. Стремится к взаимности; в отношениях признаёт взаимозависимость.
АЛХИМИК 1%	Интегрирует множество областей познания. Понимает, что рациональному мышлению и языку неотъемлемо свойственна парадоксальность. Видит комплексность, исходя из пострациональных, духовных перспектив. Понимает ограничения эго и обусловленностей умственных стереотипов. «Карта не есть территория».	Кросспарадигматический порядок. Интеграция парадигм в новую область или глубинная трансформация старых парадигм.	Формирует трансформации, нередко прячась за кулисами, интегрирует материальные, общественные и духовные измерения. Уважает и интегрирует расходящиеся точки зрения и мировоззрения; координация внутри них и между ними.

РИСУНОК 3.2: ПРЛ — самоидентичность, познавательные способности и вклад в устойчивое развитие.

Недостающие 5% в списке менталитетов на рисунке 3.2 — это Оппортунисты, предшествующие менталитету Дипломатов. Адаптировано по Кук-Гройтер, Торберту и Брауну(36).

Чем дальше продвинулся, тем значимее влияние

Рядом исследований показывается значительное влияние более поздних стадий развития на ключевые функции и преуспевание лидерства — то есть на то, что требуется организациям, чтобы реализовать Ступени 4.0 и 5.0. Для лидерства необходимы два основных элемента: понимание, структуру которого формирует индивидуальный менталитет, и действие, осуществляемое посредством профессиональной компетенции и поведения. Как показывают три исследования, фактор руководителей, обладающих способностями уровня более поздних стадий и соответствующими этому компетенциями, находится в корреляции со следующими факторами:

Приверженность, устойчивому развитию в деловых операциях

Как в книге «Лидерский талант» описывают Джойнер и Джозеф, способность актуализировать приверженность к устойчивому развитию статистически возникает на стадии Индивидуалиста, значительно возрастает на стадии Стратега и поддерживается на стадии Алхимика (авторы используют термины Катализатор, Сотворец и Синергист соответственно). «Лидерский талант» является результатом четырёхлетнего исследовательского проекта, посвящённого выяснению взаимоотношения между стадийным развитием и эффективностью лидерства, с привлечением более чем 600 менеджеров (38).

Высшие уровни прибыльной эффективности

Исследование Боба Андерсона, использующее «360° лидерский профиль» — «360° круг лидерства» (*Leadership Circle 360°*), демонстрирует, что более поздние стадии развития (Индивидуалист и выше) напрямую коррелируют с высшими уровнями операционального и/или прибыльного преуспевания в бизнесе. Соответственно более ранние стадии коррелируют с низшими уровнями эффективности. Не случайно то, что круг лидерства имеет достоверность и нормативную базу из более чем 2700 участников. «360° Круг Лидерства» коррелирует с ПРЛ (39).

Большой успех в процессах крупномасштабного изменения

Торберт подтверждает, что руководители, достигшие поздних стадий (Индивидуалист и выше), демонстрируют эффективность в успешном проведении процессов комплексных организационных изменений — в отличие от руководителей на более ранних стадиях (до стадии Индивидуалиста). Как утверждает Торберт: «В частности, мы обнаружили, что три группы руководителей, демонстрирующих показатели корпоративной эффективности ниже среднего (Оппортунисты, Дипломаты и Эксперты), были значительно менее эффективны в реализации организационных стратегий, чем Победители. Более того, лишь итоговые 15 процентов этой выборки (Индивидуалисты, Стратеги и Алхимики) проявили на постоянной основе способность к введению инноваций и успешной трансформации своих организаций» (40).

Взаимоотношение между менталитетом руководителей и ступенями устойчивого развития

Здесь начинает возникать новая концепция устойчивого развития — корреляция между стадиями развития руководителя и ступенями устойчивого развития. Это соотношение связывает достижение комплексных результатов устойчивого развития с приобретением продвинутых способностей к лидерству. Другими словами, без руководителей, имеющих менталитеты поздних стадий, организации лишь с невероятным трудом смогут достичь Ступени 4.0 и, скорее всего, окажутся вообще неспособны достичь Ступени 5.0.

Данное корреляционное соотношение не подразумевает, что успех устойчивого развития основывается на том, что «все» руководители должны достичь способностей высших стадий. Это не является ни возможным, ни необходимым. Однако оно действительно подразумевает, что критическая масса способностей, создаваемых поздними стадиями лидерского развития, необходима, чтобы достичь комплексных результатов устойчивого развития.

Соответствия между стадиями лидерского развития и ступенями устойчивого развития очевидны — хотя ни данное исследование, ни остальные целенаправленно не изучали это корреляционное соотношение. Следующая фаза исследований Avastone Consulting будет вестись в этом направлении. Однако основные моменты, затронутые в этом отчёте, указывают на значимые параллели между двумя процессами развития, показанные на рисунке 3.3.

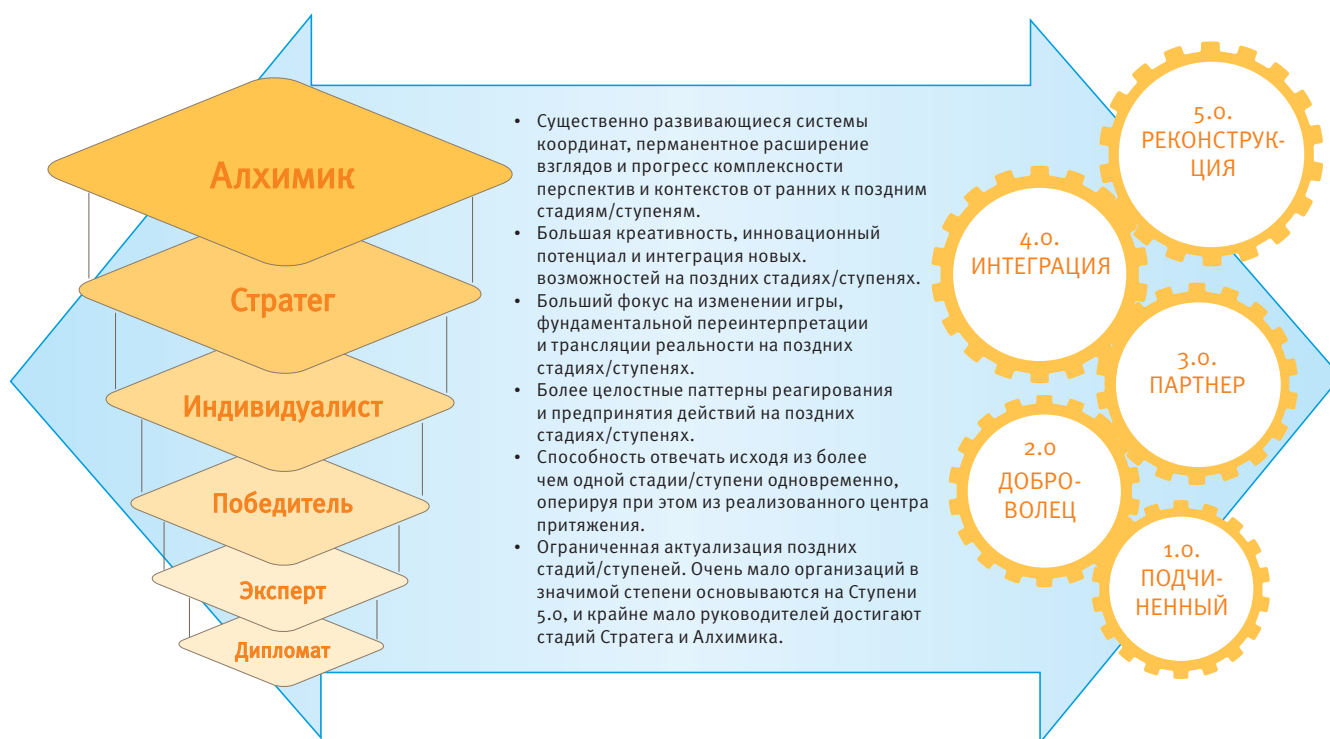
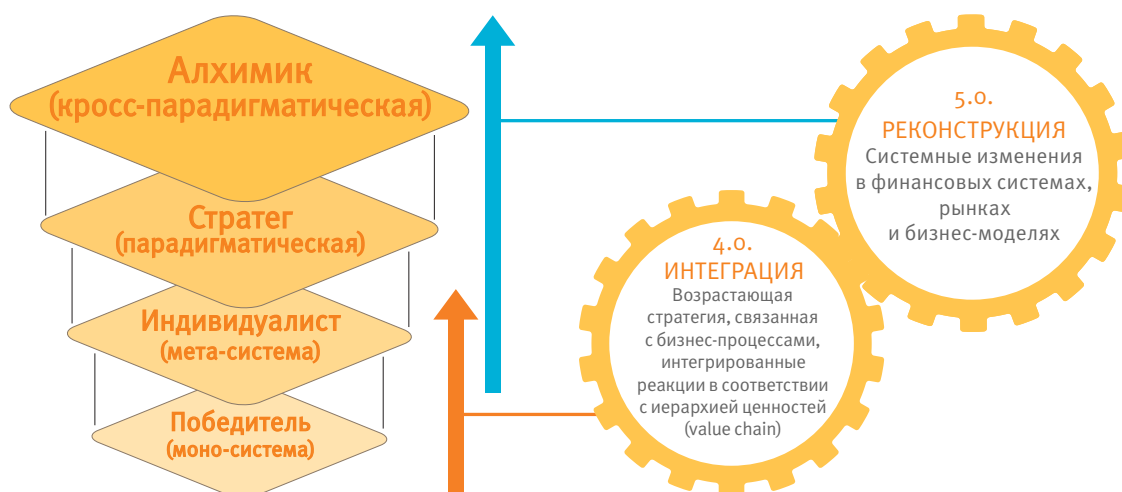


РИСУНОК 3.3. Параллели между лидерскими менталитетами и ступенями устойчивого развития.

Продолжая тему затронутых выше соответствий, Иллюстрация 3.4 резюмирует познавательные способности Победителей, Индивидуалистов, Стратегов и Алхимиков в отношении уровней сложности, наблюдаемых на Ступенях 4.0 и 5.0. Познавательные способности отражают уровень сложности сознания, мышления и объёма внимания, демонстрируемых в пределах этих стадий.

Как видно, требованиям Ступени 4.0 удовлетворяет познание уровня Победителя и Индивидуалиста, а комплексности Ступени 5.0 требуют по меньшей мере познание уровня Индивидуалиста и выше. Согласно исследованию, проведённому Торбертом (апрель 2005, Harvard Business Review), большинство членов высшего руководства корпораций оперируют на уровне менталитета Победителя.

РИСУНОК 3.4: Лидерский менталитет — когнитивные способности для Ступеней 4.0 и 5.0.



МЕНТАЛИТЕТЫ В ДЕЙСТВИИ:

Джоан Бавария,
руководитель уровня Стратег

Профиль развития лидерства (ПРЛ) в 1980-е оценил Джоан Баварию как руководителя уровня Стратег. В 1982 году Бавария основала Trillium Asset Management — организацию, которая интегрирует соревновательный и сотруднический подходы, экономику и политику, продвигает образовательные программы для сотрудников компании и привлекает руководителей со схожими идеалами и менталитетами высших стадий, чтобы обустроить вместе с ними будущее.

Trillium создали уникальную рыночную нишу социально ответственных инвестиций. Их подход многие годы высмеивался традиционными инвестиционными компаниями и фондами. Теперь же, когда рыночная стоимость их активов составляет более 1 миллиарда американских долларов, прибыль

и долговечность Trillium далеко превосходят средние показатели в данной отрасли.

В середине 1980-х Бавария стала ведущим сооснователем «Форума общественных инвестиций» (Social Investing Forum). В 1989 она стала соавтором «Экологических принципов Валдез» (Valdez Environmental Principles), вскоре переименованных в «Экологические принципы Коалиции за экологически ответственный бизнес» (CERES Environmental Principles), в которых передавалось видение того, как капиталистические рынки могут предпринимать меры по поддержке здоровья планеты и её населения. При помощи CERES Бавария и её коллеги запустили Глобальную инициативу по отчётности (Global Reporting Initiative) в 1997, создав совершенно новые международные стандарты финансовой ответственности, прозрачности и отчётности для бизнеса по всему миру. Журналом TIME Баварии было присуждено звание «Героя планеты» в 1999.⁴¹

КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ | *Достижение комплексных результатов устойчивого развития соотносится с приобретением высших способностей к лидерству. Без привлечения лидерских менталитетов поздних стадий организации с лишь с невероятным трудом смогут достичь Ступени 4.0 и, скорее всего, окажутся вообще неспособны достичь Ступени 5.0.*

Следствия из корреляции между менталитетами и ступенями

Если корреляция лидерского менталитета со ступенями устойчивого развития настолько сильна, насколько мы считаем, это подразумевает, что менталитеты обладают ранее непонятым потенциалом и служат основанием для вертикального продвижения по ступеням. Внутренние менталитеты и стадии лидерского развития должны восприниматься всерьез — признаваться, культивироваться и привлекаться, с тем чтобы оказать прямое влияние на успех устойчивого развития.

Если выражаться точнее, то корреляция менталитет — ступени имеет два важных следствия:

Во-первых, чтобы актуализировать высшие ступени, необходимо привлечь руководителей со способностями уровня поздних стадий. Такие руководители могут помочь предвидеть, сформулировать, мобилизовать и гармонизировать интегрированные системы действий, которые требуются для перепроектирования крупномасштабных систем и радикальных сдвигов в развитии. Эти руководители также способны транслировать устойчивое развитие в таких формах коммуникации и методах осуществления изменений и вовлечения в процесс, которые подходят для разных менталитетов и мировоззрений. Без руководителей, обладающих высокими лидерскими способностями, процесс вертикального развития до Ступени 5.0, для которого необходима позитивная, полноценная и всеохватная движущая сила, может не прогрессировать с требуемой скоростью либо вообще отсутствовать.

Во-вторых, необходимо рассмотреть реструктурирование процесса обучения руководителей и тех усилий, что предпринимаются для их развития, чтобы активировать и культивировать вертикальное развитие в дополнение к горизонтальному. Это особенно неотложно, если не

хватает необходимого числа руководителей, достигших высших стадий, — и ПРЛ показывает, таково положение на сегодняшний день.

Один лишь менталитет поздней стадии не превращает человека в эффективного руководителя (горизонтальное развитие играет важную дополняющую роль), и все же довольно очевидно, что руководители, обладающие менталитетом высоких уровней, лучше оснащены для того, чтобы провести свои организации по морям изменений в сфере устойчивого развития. Способности поздних стадий необходимы для того, чтобы обеспечить вертикальное продвижение организаций по ступеням развития и преодолеть разрыв в деле перепроектирования систем. Это требование к развитию способностей является призывом к тому, чтобы руководители актуализировали высшую природу своего потенциала, — и их развитие, в свою очередь, послужит целям организаций и международного общества.

Тогда как устойчивое развитие наиболее часто рассматривается в терминах деятельности и систем (с возрастающими требованиями для внешних изменений в структурах и крупномасштабных системах), менталитеты могут служить ключевым, доселе не учтенным фактором в процессе продвижения необходимых изменений в масштабах организации и планеты.

В следующем разделе мы объединим обсуждение концепции менталитета с общими открытиями, совершенными в исследовании устойчивого развития Avastone Consulting, и рассмотрим шаги, которые следует предпринять для ускорения вертикального развития.

В зависимости от того, «кто» и на «что» смотрит, понимание и масштаб устойчивого развития могут существенно различаться. Дело в том, что на каждой ступени менталитетов могут быть созданы различные варианты устойчивого развития.



4 | Ускорение движения вверх

Эта глава описывает дальнейшие шаги по ускорению устойчивого развития корпорации на основе результатов ACSS и связанных с ними исследований. Мы предлагаем дополнить, поддержать и расширить границы практической работы, которая уже начата в организациях. Мы также надеемся вдохновить своими находками и рекомендациями дальнейшие исследования.

Ниже мы предлагаем описание шагов, разделенное на две части:

- акселерация усилий на каждой ступени,
- сокращение разрыва между Ступенями 4.0 и 5.0.

Акселерация усилий на каждой ступени

При помощи рекомендаций и моделей, описанных в данном исследовании, можно интенсифицировать усилия по устойчивому развитию на любой ступени. Ниже мы рассматриваем, как на их основе можно оценивать, выстраивать стратегии, совершать намеченные действия в соответствии с перспективой интегрального устойчивого развития лидерства.

Оценка текущего положения вещей

Анализ ситуации в устойчивом развитии организации легко провести при помощи картирования текущего положения вещей.

Оценка прогресса при помощи модели «Восходящее развитие»

Определите текущую и предполагаемую деятельность организации по устойчивому развитию относительно всех ступеней. Используйте модель как систему координат для оценки того, «где организация находится сейчас» и «куда она направляется» на пути устойчивого развития. Осознайте различия между ступенями и их значение для бизнеса. Уделите особое внимание Ступени 5.0, включая то, какие сложности и возможности для бизнеса несут в себе экологические ограничения (например, ограниченность угольных и естественных ресурсов).

Модель «Восходящее развитие» представляет собой аналитическую базу и инструмент для достижения ясного понимания. Установите цель и фокус внимания на продвижении вверх по ступеням. Распознайте текущее состояние развития и сложности, которые необходимо будет преодолеть. Осознайте, что нельзя забывать про активность более низких ступеней по мере продвижения к более высоким. Используйте модель «Восходящее развитие» вместе со всесекторным анализом, описанным ниже.

Оценка прогресса при помощи всесекторного анализа

Используйте всесекторный анализ для различения и идентификации значимых составляющих успеха и трудностей для каждого из секторов. Непосредственно исследуйте внутренние и внешние, а также индивидуальные и коллективные измерения. Определите области, которым недостаточно или совсем не уделяется внимания, но которые тем не менее в нем нуждаются. Определите факторы, помогающие дальнейшему продвижению, и факторы, сдерживающие прогресс или препятствующие ему. Если это необходимо, выделите отдельные области, нуждающиеся в более глубокой оценке.

Основываясь на ситуации вокруг вашей организации и контекстах, в которых разворачивается ее деятельность, заострите внимание на факторах, рычагах и измерениях всех секторов, которые формируют целый комплекс взаимно усиливающих друг друга факторов, продвигающих организацию вверх по ступеням развития.

Всесекторный анализ можно использовать различными способами, например: 1) для формирования базы знаний и информации по устойчивому развитию; 2) для отображения и диагностики сил и факторов, влияющих на процесс устойчивого развития; 3) для создания системы интегрированных мер, решений и инициатив, которые принимают во внимание все четыре измерения (42). Секторы масштабируемы, и их можно использовать при исследовании ситуации на множестве различных уровнях — например, на уровнях группы, организации, отрасли промышленности, области экономики и общества в целом.

Определение текущих менталитетов руководства и мировоззрения организации

Используйте один из нескольких оценочных инструментов для определения профиля менталитетов членов руководства, ответственных за устойчивый рост в организации (43). Убедитесь, что организации доступны индивидуальные возможности лидерского менталитета, а коллективное мировоззрение организации представлено в отделениях, сегментах и других ключевых группах (44). Определите и опишите кадровый состав, поддерживающий вертикальное развитие, а также то мировоззрение, которое необходимо транслировать. Примите во внимание, что для достижения более точных результатов этот тип оценки дает более значимые и точные результаты, если проводится людьми, находящимися на более высоких ступенях развития.

Используйте оценочные инструменты как один из способов определения, на какие ключевые и значимые позиции поместить руководителей, и формирования вариантов развития лидерских способностей (горизонтальных и вертикальных) в соответствии с общими стратегиями развития руководства и лидерства в организации. Совместите оценку уровня развития лидерства с результатами, полученными в модели «Восходящее развитие».

Совмещение с бизнес-стратегиями

Исследуйте возможности продвижения к более высоким ступеням, проясняя связи и интеграцию

процесса устойчивого развития с бизнес-стратегиями и конкурентными преимуществами организации.

Полная интеграция со стратегиями происходит на Ступени 4.0. Для подготовки к процессу интеграции включите в принципы функционирования организации принцип совместных ценностей. Как объясняет Майкл Портер (Michael Porter), *совместные ценности* и их стратегическая ориентация направлены на создание ценностей благополучия общества, окружающей среды и бизнеса одновременно (45). Тщательно рассмотрите и проанализируйте внутренние и внешние (социальные/экологические влияния на конкурентоспособность) организационные контексты. Укорените цели устойчивого развития, закрепив их в стратегиях достижения большей конкурентоспособности в будущем, и сделайте устойчивое развитие основой для дифференциации ценностей в бизнесе.

Заметьте, что широкое видение интеграционной стратегии также должно основываться на распознавании и понимании Ступени 5.0, точнее, ее ключевой роли в преодолении влияния глобального кризиса на бизнес. «Бизнес одной планеты» (One Planet Business) — это хороший источник для понимания контекста глобального кризиса (46). Изучите этот и другие ресурсы как источники данных, концептуальных рамок и контекстов для измерения, оценки рисков и новых конкурентных возможностей. Чтобы лучше понимать предоставляемые Ступенью 5.0 новые возможности и рынки сбыта, изучите «Стратегию голубого океана» В. Чан Кима (W. Chan Kim) и Рене Мабуэн (Renee Mauborgne) и связанные с ней аналитические модели.

Изменение управленческих процессов и мобилизация менталитетов

Большинство организаций уже экспериментировали с одной или несколькими моделями изменений и выявили ключевые компоненты планирования и управления, которые необходимы для дальнейшего продвижения. Признавая это, ниже мы описываем только элементы, непосредственно относящиеся к нашему исследованию.

<< Движение за корпоративную ответственность заставляет компании задаться вопросом: “Что мы делаем?”. Они больше думают о том, что будет написано в их отчете GRI (Global Reporting Initiative), нежели о том, как они связаны с изменениями в системе. Но все же в конечном итоге дело не в том, чтобы сократить выброс углекислого газа на 1%, а в том, чтобы выстроить такую систему, которая сократит глобальное загрязнение общества на 60% >>

АНДРЕ ФУРЬЕ (ANDRE FOURIE),
Национальная бизнес-инициатива, Северная Африка (47).

Используйте наиболее подходящую вам методологию

Процесс «Восходящего развития» — это постоянные усилия по изменению. Его методология призвана соответствовать типу изменений, культуры и преобладающего мировоззрения текущего момента. Как обсуждалось ранее, изменения сосредотачиваются на трансляции, трансформации или на том и другом сразу. Например, для организаций, мировоззрение руководства которых соответствует области Эксперт и Победитель и которые нуждаются в основном в процессе трансляции, хорошо подходит Восьмишаговая модель изменений Джона Коттера (*John Kotter's Eight-Step Change model*). Для мировоззрения Победитель-Индивидуалист эффективным инструментом трансляции будет Трехшаговая модель Курта Левина (*Kurt Lewin's Three-Step model*). А при мировоззрении Победитель-Индивидуалист и необходимости в трансформации будет уместен хаордический подход Ди Хока (*Dee Hock's Chaordic approach*), состояния изменения Клэра Грейвза (*Clare Graves' Change States*) и адаптационные стратегии изменений Рона Хайфетца (*Ron Heifetz' Adaptive Change Strategies*) (48).

Трансформационные изменения могут включать в себя и элементы трансляции. Здесь важно найти их взвешенное сочетание в соответствии с необходимым типом изменений, хотя не всегда можно точно соотнести их с реальным миром (49). Важно понимать, что, хотя все подходы в чем-то схожи, их тонкие различия более точно соответствуют определенной культуре и мировоззрению.

При рассмотрении менталитета/мировоззрения организации такое соответствие является важным фактором скорейшего достижения успеха.

Вне зависимости от применяемой методологии включение системного, всесекторного подхода делает изменения более эффективными и целостными. Данные о текущем положении вещей, собранные и оцененные с точки зрения интегральной перспективы, запускают процесс, более полно затрагивающий все основные факторы.

Мобилизуйте своих лидеров

Вовлеките руководящий состав в разработку и интеграцию плана продвижения к более высоким ступеням. Плана, который будет иметь в виду организационные изменения во всех секторах, сосредоточиваясь на изменениях в системах и изменениях в людях (культура, менталитеты, поведение). Для ориентира используйте представленную на рис. 4.1 модель «Управление интегральным устойчивым развитием». По мере необходимости обращайтесь как к трансформации, так и к трансляции.

Отметьте, что в основном изменения должны быть сделаны в аспекте трансляции, в особенности в контексте от руководителя/менеджера к наемному работнику. Подготовьте руководителей и менеджеров к этой задаче, помня, что большинство менеджеров действуют на уровне менталитета Эксперт/Победитель и действия по трансляции должны соответствовать этому уровню. Подходите к их обучению и росту в соответствии с профилями их менталитетов, что включает горизонтальное обучение и развитие, поддерживающие их усилия.

Для полного использования всех возможностей менталитетов руководства для поддержки изменения в спонсорстве и соответствующих структурах привлечите данные, полученные из описанного выше процесса оценки текущего положения вещей. Приведите спонсорские возможности в соответствие со своим видением изменений.

Мобилизуйте своих сотрудников

Транслируйте план и деятельность по продвижению на более высокие ступени в коммуникативные и горизонтальные инициативы, которые будут соответствовать существующему мировоззрению организации согласно результатам оценки ее текущего состояния. Люди со всеми уровнями менталитетов могут внести свой вклад в жизнеобеспечение организации. Для оптимизации участия каждого работника определите профиль его менталитета и действуйте в соответствии с ним.

По мере необходимости поддерживайте требуемые изменения постоянным горизонтальным обучением и развитием. Вовлекайте работников в процесс изменений, оживляя его ежедневными действиями.

Управление интегральным устойчивым развитием
Основной вывод нашего исследования заключается в центральной роли руководства — особенно в возможности руководства на всех организационных уровнях сознательно фокусировать внимание на внутренних

и внешних измерениях индивидуумов и организаций (систем, поведения, культуры и опыта) в процессе устойчивого развития. Накапливайте критическую массу энергии в личном и совместном руководстве с основным акцентом на понимании и действиях, создающих слаженность, интеграцию и взаимное усиление, — для мобилизации и поддержания процесса продвижения к более высоким ступеням. Это накопление отображено как «Управление интегральным устойчивым развитием» на рис. 4.1.

Преодоление разрыва до Ступеней 4.0 и 5.0

Как мы уже выяснили, для преодоления разрыва между более низкими ступенями и Ступенями 4.0 и 5.0 в процессе устойчивого роста необходимо привлечь руководителей с менталитетами самых высоких уровней. Таким образом, мы акцентируем внимание на активности, связанной с менталитетами, — на динамике менталитетов, в особенности потому, что ранее их роль и влияние не признавались.

ACSS показывает, что ни одна из десяти компаний, участвовавших в исследовании, не продвинулась на Ступень 4.0 «ИНТЕГРАЦИЯ», хотя в семи из них уже начался процесс преодоления Ступени 3.0 «ПАРТНЕР», хотя и с различной степенью интенсивности. Мы не смогли выяснить, что является причиной разрыва между ступенями в развитии конкретной компании — недостаток руководителей с менталитетами поздних стадий, тенденция применять не вполне целостный подход или оба фактора.

Этот вопрос представляет собой обширное поле для дальнейших исследований. Тем не менее наше и связанные с ним исследования указывают, что наличие способностей поздних стадий важно на Ступени 4.0 в связи с предпринимаемыми изменениями, приверженности им и их претворения в жизнь. Такие способности поздних стадий являются определяющими для представления и актуализации Ступени 5.0. В соответствии с этим мы добавили шаги к серии действий по «Акселерации усилий на каждой ступени».

Находите новые возможности, расширяя горизонты взглядов

Соотнесите результаты описанного выше процесса оценки текущего положения вещей с исследованием природы менталитетов и их возможностями затормозить или ускорить продвижение к более высоким ступеням. При помощи этого исследования вы можете обнаружить возможности, которые ранее не были видны или которые

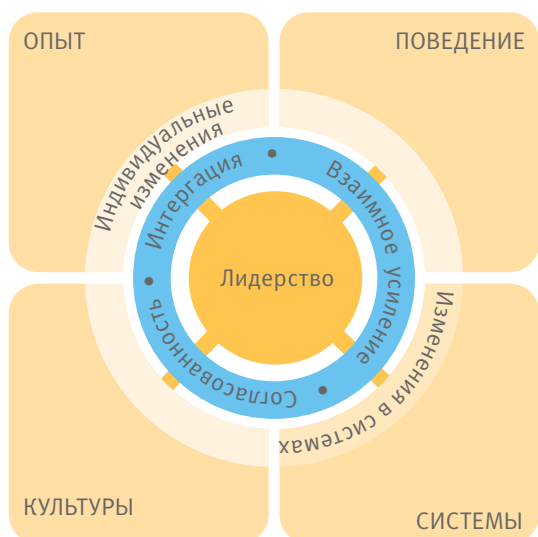


Рис. 4.1. Управление интегральным устойчивым развитием.

не рассматривались из-за отсутствия глобальной перспективы. Посмотрите на мир и возникающие проблемы через призму всех стадий развития лидерских менталитетов (включая поздние стадии). Для этого необходимо глубоко задуматься и начать с осознания существующих у руководства и организации моделей мировоззрения и определения подразумеваемых предположений, на основе которых была разработана текущая стратегия устойчивого развития. Проясните явные и неявные стратегии, сравните их с более глубоким осознанием реальностей Ступеней 4.0 и 5.0 — в особенности контекста глобального кризиса.

Заметьте, что определение и видение устойчивого роста не является чем-то застывшим, — оно принимает свою форму в зависимости от того, с перспективы каких основных менталитетов и коллективного мировоззрения его рассматривают. Тенденция фиксировать процесс устойчивого развития в одной точке часто приводит к столкновению перспектив и недостаточности действий. В зависимости от того, «кто» и на «что» смотрит, понимание и масштаб усилий по устойчивому развитию могут существенно различаться. Дело в том, что необходимо рассматривать варианты устойчивого развития отдельно для каждой стадии развития менталитетов (50).

Согласно нашим исследованиям, лучше всего руководители понимают причины, по которым необходимо различать измерения устойчивого развития, опытным путем примеряя на себя (настолько, насколько это возможно) различные менталитеты. Еще один шаг в этом направлении — когнитивное понимание всей шкалы возможных менталитетов. Такое понимание в купе с нуждами Ступени 5.0, указывает на области, которые в другом случае вряд ли появились бы в поле зрения организации.

На основе этого обзора рассмотрите явную роль организации как части сети, влияющей на широкомасштабную реконструкцию. Рассмотрите, какие усилия необходимо предпринять для включения игроков Ступени 5.0 в общую сеть и какие реакции необходимы, чтобы повлиять на поддержку глобальной мировоззренческой перспективы на уровне компании. Перечислите руководителей с менталитетами позднейших ступеней, которые могут помочь вашей организации достичь Ступени 5.0.

Привлекайте и развивайте лидерские способности поздних стадий

Ищите и привлекайте лидеров с уровнем развития менталитетов Индивидуалист/Стратег/Алхимик. Выдвигайте их на руководящие и спонсорские роли. Используйте способ-

ности лидеров с менталитетами поздних стадий для связывания менталитетов всех уровней в организации и управления присущими им сильными сторонами. Исследование показывает, что даже один компетентный руководитель с менталитетом поздних стадий, занимая ключевую должность, может оказать значительное влияние на развитие организации (51).

Чтобы руководство могло осознать преимущества устойчивого развития в долгосрочной перспективе, включите в процесс постоянного развития лидерских навыков компонент вертикального развития. Создайте целую сеть практик, деятельности и подходов, которые будут содействовать такому развитию. Уделяйте ему особое внимание, направляя свои усилия на две взаимосвязанные области: 1) понимание и применение целостной, всеобъемлющей модели (пример — «всесекторная, всеуровневая» интегральная модель (AQAL)), которая служит общим основанием для определения языка и взаимодействия, и 2) более глубокое понимание множественных взаимосвязанных метасистем, включенных в игру.

В сферах обучения высшего руководства и высшего образования уже запущены несколько пилотных программ, служащих маяками в области вертикального развития. В качестве примера можно привести начатую под руководством Дина Лео Берка (Associate Dean Leo Burke) программу Интегральное лидерство для высшего руководства (Executive Integral Leadership) Университета Нотр-Дам (52). (Берк является бывшим директором Университета Моторола — глобального центра обучения и развития компании «Моторола»). Еще одна заметная программа — начатые в 2002 г. в Университете Джона Ф. Кеннеди Шоном Эшбьорн-Харгенсом (Sean Esbjörn-Hargens) мастер-классы по интегральной психологии, основанной на теоретической интегральной модели обучения (53).

Новая работа австралийской SHIFT Foundation акцентирует внимание как на горизонтальном, так и на вертикальном развитии молодых глобальных лидеров (54). В добавление к этому Avastone поддерживает разработку процессов вертикального развития и запускает новую серию «Управление интегральным устойчивым развитием» (Leading Integral Sustainability).

Рекомендуемая вводная литература по вертикальному развитию включает: статью об интегральном образовании Эшбьорна-Харгенса в журнале AQAL (лето 2007), статью «Семь трансформаций лидерства» (Seven Transformations of Leadership) Рука и Торберта (Rook & Torbert) в *Harvard Business Review* (апрель 2005) и книгу «Практика интегральной жизни» (*Integral Life Practice*), которую будет поддерживать интернет-портал www.integrallife.com (55).

Нам нужны новые масштабные реконструкции, которые должны предваряться ясным и широким видением перспектив.



Завершение >>

Путешествие в поисках устойчивого роста — это определенный вызов, включающий необходимость вертикального развития и ликвидацию огромного разрыва до Ступени 5.0 и предлагающий как риски, так и возможности. По многим параметрам требуется совершить огромный скачок, чтобы преодолеть эту сложную территорию и гибко адаптироваться к возникающей реальности, — сдвиг по направлениям к перспективам, наряду с гибкостью, дающей возможность изящно реагировать даже посреди волн возможных бурь и штормов. Одновременно важность и потенциал лидерства дает и повод для оптимизма.

Хотя в настоящем отчете мы затронули широкий круг вопросов, во многих аспектах мы лишь прошли по поверхности. В течение нашей работы мы подошли к некоторым трудным для понимания выводам. Мы начали с того, что рассмотрели процесс устойчивого роста и вновь призвали к широкомасштабным системным изменениям в формах организации и деятельности компаний по всему земному шару. Затем мы привлекли ваше внимание к внутренним измерениям опыта и центральной роли лидерства в процессе устойчивого развития. Далее мы пришли к заключению, что самые высокие ступени, скорее всего, могут быть достигнуты только при условии активизации поздних стадий развития лидерских качества. Достижение высоких ступеней требует наличия таких внутренних менталитетов, которые могут справиться с присущей этим ступеням сложностями.

В нашем обзоре мы предложили лишь поверхностный взгляд на природу и развитие менталитетов, показав, как руководитель трансформирует свое понимание реальности. В самом глубоком смысле это вертикальное развитие менталитетов связано с трансформацией сознания — где сознание рассматривается как континуум между ординарным опытом, укорененном в эго, и обширнейшим потенциалом возможностей, присущим жизни как она есть (56).

По своей сути продвижение по ступеням устойчивого роста заключается не столько в том, чтобы успешно пройти ту или иную ступень или завершить процесс, сколько в том, чтобы действовать с точки зрения более глубокого понимания, возникающего из возможности нового видения и нового образа жизни. Необходимы новые широкомасштабные реконструкции, которые должны предваряться ясным и широким видением перспектив.

Верно, что существуют разные способы достижения этих трансформирующих лидерство перспектив. В мире бизнеса вы можете «сделать это или купить». Но факт остается фактом: необходимы новые проявления лидерства. Сегодня как никогда мы нуждаемся в руководстве, которое сможет переформулировать ограничения личных и организационных идентичностей, мыслей и целей в свете понимания фундаментальной природы реальности и нас самих как человеческих существ.

Это в основе своей полный и завершенный призыв к лидерам — жить и проявлять наш человеческий потенциал во всей его истинной полноте.

Примечания »

1. SustainAbility Ltd. (2004). Gearing Up: From Corporate Responsibility to Good Governance and Scalable Solutions, pages 34–37. www.sustainability.com/insight/scalingup-article.asp?id=133
2. World Wildlife Fund-UK (2007). One Planet Business, pages 2–3.
3. Книги Кена Уилбера, в которых обсуждается модель AQAL: The Integral Vision (2007), Integral Spirituality (Integral Books: Boston, MA, 2007), A Brief History of Everything (2000 and 2007), Integral Psychology (2000), A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality (2000). All are published by Shambhala Publications, Inc., Boston, MA, except where noted.
4. Susanne R. Cook-Greuter (2004). “Making the Case for a Developmental Perspective”, Industrial and Commercial Training, Volume 36, Number 7, pages 276–277.
5. Susanne R. Cook-Greuter (2004). “Making the Case for a Developmental Perspective”, Industrial and Commercial Training, Volume 36, Number 7, pages 277–278.
6. Andrew Zolli (March 2007). Fast Company, Business 3.0, “The Oblivious Capitalist’s Days are Numbered”, Issue 113, page 64.
7. Michael E. Porter and Mark R. Kramer (December 2006). “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review, page 83; and SustainAbility, Ltd. (2007 First Edition). Growing Opportunity: Entrepreneurial Solutions to Insoluble Problems, page 6.
8. John L. Petersen, President and Founder, the Arlington Institute (November 14, 2006). Drawn from his video-conference talk at a University of Notre Dame symposium.
9. SustainAbility Ltd. (2004). Gearing Up From Corporate Responsibility to Good Governance and Scalable Solutions.
10. Другие авторы моделей устойчивого роста, основанных на развитии и стадиях, включают:
 - a) Philip Mirvis and Bradley K. Googins (2006). Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework, a monograph by The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
 - b) Brian Nattrass and Mary Altomare (1999). The Natural Step for Business: Wealth, Ecology, and the Evolutionary Corporation, (Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers), pages 13–17.
 - c) Bob Willard (2005). The NEXT Sustainability Wave, (Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers), pages 26–29.
11. Мирвис и Гудингс (Mirvis and Googins) обсуждают стадии развития в общем и стадии корпоративного гражданства в частности на 2-3 стр. их монографии 2006 г.
12. SustainAbility Ltd. (2004). Gearing Up: From Corporate Responsibility to Good Governance and Scalable Solutions; and SustainAbility, The Global Compact Challenge. www.pactoglobal.org.br/doc/CompactChallenge%20final.pdf
13. McKinsey & Company (July 2007). Shaping the New Rules of Competition: UN Global Compact Participant Mirror, page 13.
14. Remarks by E. Neville Isdell, Chairman and CEO, The Coca-Cola Company (July 5, 2007). Global Compact Leaders Summit in Geneva, Switzerland. www.thecoca-colacompany.com/presscenter/viewpoints_isdell_gcls.html
15. World Wildlife Fund-UK (2007). One Planet Business, page 4.
16. SustainAbility Ltd., The Global Compact Challenge, page 1.
17. AQAL произносится как «акуал», аббревиатура «Все сектора, все уровни». Модель AQAL состоит из 5 аспектов: секторов, уровней/стадий, линий, состояний и типов — множественных аспектов реальности, учитываемых Интегральным подходом.
18. Barrett C. Brown (in press). “The Four Worlds of Sustainability: Drawing Upon Four Universal Perspectives to Support Sustainability Initiatives”, AQAL Journal. <http://aqaljournal.integralinstitute.org/public/Default.aspx>
19. Barrett C. Brown (in press). “The Four Worlds of Sustainability: Drawing Upon Four Universal Perspectives to Support Sustainability Initiatives”, AQAL Journal.
20. Susanne R. Cook-Greuter (2004). “Making the Case for a Developmental Perspective”, Industrial and Commercial Training, Volume 36, Number 7.
21. Julian Simcox (February 21–22, 2005). Harthill. Detailed Descriptions of the Developmental Stages or Action Logics of the Leadership Development Framework, presented at the W. Deming Research Institute, Eleventh Annual Research Seminar, Fordham University Graduate Business School, Lincoln Center, New York.
22. Susanne R. Cook-Greuter (2004). “Making the Case for a Developmental Perspective”, Industrial and Commercial Training, Volume 36, Number 7, page 277.
23. Robert Kegan (1994). In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life, (Cambridge, MA: Harvard University Press); Bill Torbert and Associates (2004). Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership, (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.); Cook-Greuter (2004).
24. Susanne R. Cook-Greuter (2004). “Making the Case for a Developmental Perspective”, Industrial and Commercial Training, Volume 36, Number 7, pages 276–277.
25. Susanne R. Cook-Greuter (2004). “Making the Case for a Developmental Perspective”, Industrial and Commercial Training, Volume 36, Number 7, page 276.
26. See the work of Cook-Greuter, Torbert, and Angela Pfaffenberger (December 2006). Exploring the Pathways to Postconventional Personality Development, doctoral dissertation, Saybrook Graduate School and Research Center.
27. Susanne R. Cook-Greuter (2004). “Making the Case for a Developmental Perspective”, pages 276–277.
28. The Conference Board press release (February 13, 2007). “Technology and Innovation are Changing More-Relevant-Than-Ever Corporate Citizenship Programs”.
29. SustainAbility Ltd. (First Edition 2007). Growing Opportunity: Entrepreneurial

- Solutions to Insoluble Problems, pages 4 and 24.
30. Bill Joiner, co-author of Leadership Agility (September 11, 2007). Записанные комментарии относительно различия между стадиями развития и менталитетами: «Стадия развития дает внутреннюю «удерживающую среду» для всей системы убеждений индивида, включая его ценности и мировоззрение. Менталитет же индивидуума относительно определенного предмета, — например, устойчивого роста, — чаще всего относится к гораздо более конкретной области, чем общая система убеждений». А поскольку контекстно-зависимые менталитеты являются подразделениями определенного общего уровня развития, мы рассматриваем их вместе.
 31. Jane Loevinger (1976). Ego Development: Conceptions and Theories, (San Francisco: Jossey-Bass); ill Torbert and Associates (2004). Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership, (San Francisco, CA: Berrett-Koehler); Susanne R. Cook-Greuter (1999). Postautonomous Ego Development: A Study of Its Nature and Measurement. (Doctoral dissertation, Harvard University), Dissertation Abstracts International, 60 (06), 3000. www.cook-greuter.com/Publications.htm
 32. Bill Joiner and Stephen Josephs (2007). Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change, (San Francisco, CA: Jossey-Bass).
 33. Sandra Waddock (2006). Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added, (New York, NY: McGraw-Hill/Irwin), Second Edition, Chapter 3: Personal and Organizational Vision.
 34. Ken Wilber (2006). Integral Spirituality, (Boston, MA: Integral Books), Table 2.1, page 60.
 35. Sean Esbjorn-Hargens (Spring 2006). “Integral Ecology: A Post-Metaphysical Approach to Environmental Phenomena”, AQUAL Journal, Vol. 1, No. 1, page 317.
 36. Рис. 3.2 мы взяли из работы Cook-Greuter, Torbert, and Barrett Brown (2007). “Blazing the Trail from Infancy to Enlightenment, Part II: Conventional Consciousness and Part III: Postconventional Consciousness”, три части, в которых Браун связывает оригинальные описания шести основных линий развития великими исследователями развития XX века. Особое внимание мы уделили описанию Брауном когнитивной стадии в работах Michael L. Commons and Francis A. Richards (2003). “Four Postformal Stages” (Harvard Medical School and Department of Education, Rhode Island). Процентное соотношение менталитетов мы взяли из Rooke and Torbert (April 2005). “Seven Transformations of Leadership”, Harvard Business Review, page 3.
 - Окончательные 5% менталитетов на рис. 3.2 — Опортунисты, уровень, предшествующий уровню Дипломатов. В добавление к этому примеру Хартхилл (Harthill) определил уровень 1,556 консультантов, менеджеров и топ-менеджеров в период с 1993 по 2006 год, в основном в Великобритании, с такими результатами: Дипломат — 1%, Эксперт — 14%, Победитель — 45%, Индивидуалист — 25%, Стратег — 12%, Алхимик и выше — 3%.
 37. Susanne R. Cook-Greuter (2004). Making the Case for a Developmental Perspective, page 277.
 38. Bill Joiner and Stephen Josephs (2007). Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change (San Francisco, CA: Jossey-Bass), pages 113, 146, 270, and personal email correspondence.
 39. Bob Anderson (2006). “The Leadership Circle and Organizational Performance”, http://theleadershipcircle.com/tlcommunity/pdf/TLC_and_Organizational_Performance.pdf. Круг лидерства 360° (The Leadership Circle 360°) — это основанный на компетентности инструмент оценки лидерских качеств, который измеряет деятельность руководителя на двух стадиях развития и связывает их с внутренними убеждениями и установками www.theleadershipcircle.com.
 40. David Rooke and William R. Torbert (April 2005). “Seven Transformations of Leadership”, Harvard Business Review, page 2.
 41. Pacey C. Foster and William R. Torbert (2005). “Leading through Positive Deviance: A Developmental Action Learning Perspective on Institutional Change”, in R. Giacalone, C. Dunn & C. Jurkiewicz (Ed.s) Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility, (Greenwich, CT: Information Age Publishing), pages 135-137.
 42. Barrett C. Brown (in press). “The Four Worlds of Sustainability: Drawing Upon Four Universal Perspectives to Support Sustainability Initiatives”, AQUAL Journal.
 43. For individual leaders: The Leadership Development Profile (LDP, also called the SCTi-MAP), www.cook-greuter.com, and Harthill www.harthill.co.uk/leadership_development_profile.htm; and ChangeWise© Leadership Agility 360, info@leadershipagility.com.
 44. For collective worldviews: Wade Mindsets, www.wademindsets.org
 45. Michael E. Porter and Mark R. Kramer (December 2006). “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review.
 46. World Wildlife Fund-UK (2007). One Planet Business, www.wwflearning.org.uk/one-planet-business/resources
 47. World Wildlife Fund-UK (2007). One Planet Business, page 36.
 48. Soren Eilertsen, Johann Jones, Chris Soderquist, and Brett Thomas (July 2006). “Integral Organizational Steering”, pages 22–23, article for the August 2006 Integral Leader seminar, Integral Institute.
 49. Soren Eilertsen, Johann Jones, Chris Soderquist, and Brett Thomas (July 2006). “Integral Organizational Steering”, page 22.
 50. Sean Esbjorn-Hargens (Spring 2006). “Integral Ecology: A Post-Metaphysical Approach to Environmental Phenomena”, AQUAL Journal, Vol. 1, No. 1, page 317.
 51. Julian Simcox (February 21–22, 2005). Harthill, Detailed Descriptions of the Developmental Stages or Action Logics of the Leadership Development Framework, presented at the W. Deming Research Institute, Eleventh Annual Research Seminar, Fordham University Graduate Business School, Lincoln Center, New York.
 52. University of Notre Dame’s Executive Integral Leadership program. www.nd.edu/~execprog/executivePrograms/eil/eil.shtml
 53. Sean Esbjorn-Hargens (Summer 2007). “Integral Teacher, Integral Students, Integral Classroom: Applying Integral Theory to Graduate Education”, AQUAL Journal, Vol. 2, No. 2.
 54. SHIFT Foundation. www.shiftfoundation.org
 55. Sean Esbjorn-Hargens (Summer 2007). “Integral Teacher, Integral Students, Integral Classroom: Applying Integral Theory to Graduate Education”, AQUAL Journal, Vol. 2, No. 2; David Rooke and William R. Torbert (April 2005). “Seven Transformations of Leadership”, Harvard Business Review; and Integral Life Practice, which can be purchased from Amazon.com.
 56. Две книги А. Н. Almaas, которые исследуют процесс самореализации, включают Essence: The Diamond Approach to Inner Realization (1986). York Beach, ME: Samuel Weiser, Inc.; и The Point of Existence: Transformations of Narcissism in Self-Realization (1996). Boston, MA: Shambhala Publications.

Авторы >>



СИНТИЯ А. МАКИВЕН

Директор по устойчивому развитию и лидерству
cam@avastoneconsulting.com



ДЖОН Д. ШМИДТ

Президент и CEO
jds@avastoneconsulting.com

Avastone Consulting — международное консалтинговое агентство, основной сферой внимания которого является жизнеспособность и устойчивое развитие их клиентов-организаций и глобального сообщества в целом. Avastone служит советником глобальным корпорациям и неправительственным организациям в области лидерства, интегрального консультирования и дизайна и практических решений в сфере комплексных вызовов и развития человека. Что включает в себя развитие топ-менеджеров и руководства, а также целостный подход к развитию и изменению организации.

Atlanta Headquarters | www.avastoneconsulting.com
24 Sloan Street | Roswell, GA 30075 | USA
tel (1) 678.461.8880 | fax (1) 678.461.8870