

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	11
----------------	----

ЧАСТЬ I. КАК НАШИ ДЕЙСТВИЯ СОЗДАЮТ РЕАЛЬНОСТЬ... И КАК МЫ МОЖЕМ ЕЕ ИЗМЕНИТЬ

Глава 1. «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю»	21
Глава 2. Способна ли ваша компания к обучению?	37
Глава 3. Заложники системы или заложники собственного мышления?	49

ЧАСТЬ II. ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА: ОСНОВА ОБУЧАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ

Глава 4. Законы пятой дисциплины	81
Глава 5. Изменение мышления	93
Глава 6. Выявление закономерностей, управляющих событиями	120
Глава 7. Самоограничивающийся или самоподдерживающийся рост	143

ЧАСТЬ III. КЛЮЧЕВЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ: ПОСТРОЕНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ

Глава 8. Личное совершенствование	161
Глава 9. Ментальные модели	198
Глава 10. Совместное видение	229
Глава 11. Командное обучение	257

ЧАСТЬ IV. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

Пояснение	301
Глава 12. Основы	304
Глава 13. Мотивация	320

Глава 14. Стратегии	332
Глава 15. Новая работа руководителя	371
Глава 16. Граждане с системным мышлением	398
Глава 17. Новые горизонты	424

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Глава 18. неделимое целое	441
Приложение 1. Обучающие дисциплины	445
Приложение 2. Архетипы системы	451
Приложение 3. U-процесс	467
Благодарности	471
Примечания	475
Об авторе	494

Посвящается Диане

ВВЕДЕНИЕ

ГОСПОДСТВУЮЩАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Весной 1990 года, когда работа над рукописью первого издания шла к завершению, мой редактор из издательства Doubleday поинтересовался, чей отзыв я хотел бы видеть на обложке. Так как это была моя первая книга, вопрос застал меня врасплох. Поразмыслив, я понял, что единственный человек, отзыв которого я действительно хотел бы получить, — это д-р У. Эдвардс Деминг, ученый с мировым именем, совершивший революцию в управлении качеством. Вероятно, никто другой не оказал большего влияния на практику управления. Но мы не знали друг друга, и я сильно сомневался, что письмо неизвестного автора с просьбой дать отзыв на книгу удостоится благосклонного ответа. К счастью, экземпляр рукописи удалось передать Демингу через общих знакомых из компании Ford. К моему удивлению, несколько недель спустя я получил письмо.

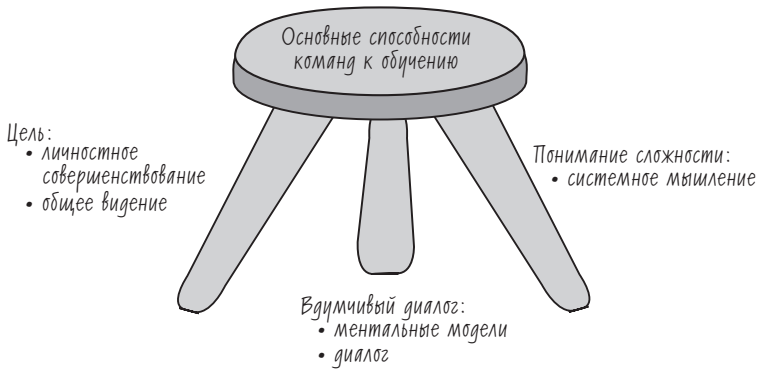
Деминг написал всего один абзац. Я пробежал глазами первое предложение, и у меня перехватило дыхание. Каким-то образом в одном предложении он сумел сформулировать то, что я пытался выразить на 400 страницах. Я был поражен, какую ясность и точность мысли человек может обрести с годами (Демингу на тот момент исполнилось почти 90 лет). Чем больше я размышлял над написанным Демингом, тем отчетливее понимал, что он проник в самую суть и даже глубже, чем было изложено у меня:

Господствующая система управления губит людей. Люди рождаются с внутренней мотивацией, чувством собственного достоинства, любознательностью и стремлением познавать новое. Однако с раннего детства они подвергаются воздействию разрушающих сил: приз за лучший костюм на Хэллоуин, оценки в школе, всевозможные награды и знаки отличия. Это продолжается в университете. На работе сотрудников, команды, подразделения тоже оценивают и ранжируют: тех, кто оказался наверху шкалы, награждают, тех, кто внизу, — наказывают. Когда для каждого подразделения созданы свое управление по целям, квоты, поощрительная система оплаты, бизнес-планы, которые затем механически сводятся воедино в рамках компании, это наносит еще больший ущерб, масштаб которого мы неспособны осознать.

Как я узнал впоследствии, Деминг практически полностью отказался от терминологии теории всеобщего управления качеством (TQM, или TQ), поскольку считал, что ее свели к ярлыкам для обозначения инструментов и техник. Подлинная работа, которую Деминг называл «трансформацией господствующей системы управления», выходит за пределы стремления руководителей к краткосрочному повышению эффективности работы. По Демингу, подобная трансформация требует «фундаментальных знаний», которые в современных институтах остаются неиспользованными. При этом с традиционным пониманием TQM связан только один элемент этих фундаментальных знаний — теория вариаций (статистическая теория и метод). К моему удивлению, остальные три элемента почти непосредственно соотносились с пятью дисциплинами: «понимание системы», «теория знаний» (важность ментальных моделей), «психология» и особенно «внутренняя мотивация» (важность личного видения и подлинных устремлений).

Элементы, которые Деминг включил в понятие «фундаментальных знаний», легли в основу простейшего и наиболее распространенного сегодня способа представления пяти обучающих дисциплин. Когда первое издание книги готовилось к печати, этот способ еще не был очевидным. Пять дисциплин предлагают подходы (теории и методы) для развития трех ключевых способностей к обучению: стремление к цели, вдумчивый диалог и понимание сложности. Опираясь на изложенную в первом издании книги мысль о том, что базисными обучающимися единицами в компании являются рабочие группы (люди, зависящие друг от друга для достижения результата), мы стали называть эти дисциплины «основными способностями команд к обучению» и символически представили их

в виде трехногой табуретки, чтобы визуально отразить важность каждой из них: при отсутствии любой из ножек табурет теряет устойчивость.



Еще более важной мне показалась мысль Деминга о том, что в современных институтах принята традиционная система управления, определившая глубокую взаимосвязь между работой и образованием. Деминг считает: «Нам не удастся изменить господствующую систему управления, не изменив господствующую систему образования. По сути, это одна система». Насколько мне известно, он первым отметил наличие взаимосвязи между работой и образованием.

Думаю, Деминг пришел к этому пониманию в конце жизни и частично смог объяснить, почему лишь единицы из числа руководителей оказались в состоянии внедрить на практике управление качеством в том виде, в котором сам Деминг его задумал. Большинство неудач были связаны с тем, что люди усваивали образ мышления и поведения, который предлагали им формировавшие их институты. «Отношения между руководителем и подчиненным равнозначны отношениям между учителем и учеником», — утверждал Деминг. Учитель ставит цели, ученик к ним стремится. Ученик знает, что добился успеха, потому что ему об этом сообщил учитель. К 10 годам дети уже понимают, что нужно, чтобы преуспеть в учебе и заслужить похвалу учителя. Этот урок они усваивают на всю жизнь и по этому принципу строят карьеру: стремятся угодить начальству, но не в состоянии улучшить систему обслуживания клиентов. После того как в 1993 году Деминга не стало, я на протяжении многих лет обдумывал и обсуждал с коллегами, из чего складывается эта

господствующая система управления, как ее понимал Деминг. В итоге мы выделили восемь базовых элементов.

1. Управление по показателям:
 - фокус на краткосрочных показателях;
 - обесценивание нематериального («Можно измерить лишь 3% того, что имеет значение» — У. Э. Деминг).
2. Корпоративная культура, основанная на конформизме:
 - карьерный рост за счет выслуживания перед начальством;
 - управление на основе страха.
3. Управление результатами:
 - руководство ставит задачи;
 - сотрудники несут ответственность за выполнение задач независимо от того, возможно ли это в рамках действующей системы и процессов.
4. «Правильные» и «неправильные» ответы:
 - акцент на техническом решении проблем;
 - игнорирование нестандартных (системных) проблем.
5. Единообразие:
 - разнообразие воспринимается как проблема, требующая устранения;
 - подавление конфликта в пользу внешнего согласия.
6. Прогнозируемость и контроль:
 - под управлением понимается тотальный контроль;
 - три незыблемых принципа управления: планирование, организация, контроль.
7. Чрезмерная конкуренция и недоверие:
 - соперничество между сотрудниками считается необходимым условием достижения желаемых результатов;
 - без конкуренции нет инноваций («Из-за конкуренции нас продали с потрохами» — У. Э. Деминг).
8. Утрата целостности:
 - фрагментация;
 - у местных инноваций нет шансов на распространение.

Сегодня большинство руководителей считают, что революция управления качеством, например увлечение теорией обучающихся организаций

в начале 1990-х гг., далека от вызовов современного бизнеса. Однако происходит ли это по той причине, что мы достигли трансформации, за которую выступал Деминг, или потому что отреклись от нее? Когда я размышляю над приведенным списком, меня не покидает ощущение, что эти пороки присущи подавляющему большинству современных компаний и на изменение столь глубоко укоренившихся убеждений и моделей поведения уйдут даже не годы, а поколения. Вероятно, многие задаются вопросом: «Изменится ли когда-нибудь эта система управления по сути своей?» Для того чтобы найти ответ на подобные глубокие вопросы о будущем, нужно проанализировать настоящее.

ЭПОХА ПРОТИВОРЕЧИЙ

С момента первого издания книги мир сильно изменился. Экономика стала глобальной, а вслед за ней и бизнес. В условиях глобальной конкуренции возросли требования к повышению эффективности труда и снижению издержек. Сотрудникам отводится все меньше времени на обдумывание и анализ. Во многих компаниях в дефиците ресурсы на развитие человеческого капитала. Однако дело не только в ускорении темпа изменений. Глобализация бизнеса и технический прогресс задают новую планку уровня жизни, что сопровождается значительными побочными эффектами в виде целого ряда социальных и экологических проблем. Повсеместно производство финансового капитала осуществляется за счет человеческого и природного капитала. Во многих странах растет классовое неравенство. Экологические проблемы локального характера, следствие промышленного развития, сегодня приобретают мировые масштабы. Пока сторонники глобального промышленного роста превозносят его преимущества, люди в разных уголках планеты протестуют против изменения традиционного уклада жизни. Невозможно игнорировать подобный контекстуальный сдвиг.

В то же время в современном мире сложились беспрецедентные условия для взаимодействия культур, взаимного познания и обучения. Вероятность действительно конструктивного «диалога между цивилизациями» дает большую надежду на будущее. Молодые люди из разных стран выстраивают взаимоотношения в масштабе, невозможном когда-либо ранее. Передовая западная научная мысль, образующая основу современного мировоззрения, открывает живой мир постоянного движения и взаимозависимости, странным образом знакомого коренным культурам.

Этот мир, по словам космолога Брайана Суима, вновь показывает нам, что мы занимаем «значимое место во Вселенной». И, как будет показано далее, практики организационного обучения, применение которых 15 лет назад ограничивалось горсткой энтузиастов-первопроходцев, сегодня глубоко укоренились и успешно распространяются.

Сегодня мы подвергаемся действию противоборствующих сил. Что-то становится лучше, а что-то — хуже. Слова экс-президента Чехословакии Вацлава Гавела, обращенные к Конгрессу США в середине 1990-х гг., лаконично характеризуют современную эпоху:

Сегодня многое указывает на то, что мы переживаем переходный период, когда старое отмирает, а новое еще только рождается в муках. Словно что-то разрушается и крошится на мелкие кусочки, в то время как нечто другое, еще непонятное и бесформенное, поднимается из руин.

Форма этого зарождающегося «другого» и характер управленческих навыков, которые могут потребоваться, до сих пор остаются такими же расплывчатыми, как и больше десяти лет назад, когда Гавел произнес эти слова.

Противоборствующие силы действуют внутри компаний, создавая среду, в которой потребность в обучении и возможности для этого возросли как никогда в истории. При этом вызовы для формирования таких возможностей также становятся более серьезными. С одной стороны, построение компании, способной непрерывно адаптироваться к меняющимся условиям окружающей среды, требует новых способов мышления и моделей поведения. Этого же требует необходимость устойчивого развития, которую во многих отношениях можно назвать исходным вызовом для компании в плане способности к обучению. Кроме того, внутри компании активизируются деловые связи между сотрудниками, что ослабляет традиционную управленческую иерархию и открывает новые возможности для постоянного обучения, инноваций и адаптации. С другой стороны, провалы традиционной системы управления приводят к тому, что многие компании вынуждены функционировать в режиме постоянного аврала: на инновации у них не остается ни времени, ни сил. Царящие сумятица и хаос не способствуют формированию управленческой культуры на основе ценностей и становятся шансом для предприимчивых дельцов, стремящихся к власти и деньгам.

МНЕНИЯ С «ПЕРЕДОВОЙ»

Когда издательство Doubleday обратилось ко мне с предложением выпустить переработанную и дополненную версию «Пятой дисциплины», я согласился не сразу, но в конце концов загорелся этой идеей. Одним из самых больших удовольствий за последние 15 лет для меня стала возможность знакомиться с огромным числом талантливых специалистов, внедряющих принципы организационного обучения: с руководителями, директорами школ, общественными активистами, шефами полиции, бизнесменами и социальными предпринимателями, военными, учителями. Все они нашли бесконечное множество творческих способов использовать эти пять дисциплин, несмотря на то что некоторые даже не слышали о моей книге. О таких людях я писал в первом издании, например об Ари де Гиусе или недавно покинувшем нас Билле О'Брайане. С тех пор благодаря глобальному развитию Общества организационного обучения (Society for Organizational Learning, SoL) я познакомился с сотнями увлеченных этой идеей людей. Каждый из них по-своему выстроил альтернативную систему управления, основанную на любви, а не на страхе, на любознательности, а не на требовании «правильных» ответов, на обучении, а не на контроле. Подготовка переработанного издания стала для меня благовидным поводом пообщаться со многими из них.

В результате проведенных интервью и бесед я внес много изменений в текст рукописи и добавил часть IV, «Практические выводы». Я узнал, как специалисты-практики инициируют процесс изменений и творчески решают проблему устойчивого следования заданным курсом. Собеседники не только делились со мной своими успехами, но и рассказали о новых возможностях применения инструментов и принципов организационного обучения в профессиональных областях, которые еще 15 лет назад мы не могли себе и представить: от развития компаний, не наносящих вреда окружающей среде, до решения социально значимых вопросов, таких как бандитизм, изменение системы школьного образования, стимулирование экономического развития, улучшение глобального производства продовольствия и снижение уровня бедности. Во всех этих ситуациях открытость, размышления, глубокий диалог, личное совершенствование и общее видение давали импульс изменениям. Первостепенную же важность имеет понимание системных причин возникающих проблем.

Состоявшиеся беседы помогли прояснить основные идеи, на внутреннем уровне скрепившие воедино первоначальный текст.

- *Существуют более эффективные способы совместной работы, которые приносят большие удовлетворения, чем господствующая система управления.* По словам одного топ-менеджера, проанализировавшего свой первый опыт организационного обучения, «просто стимулировать людей начать общаться друг с другом» как способ переосмыслить структуру компании — «самое увлекательное событие за всю мою профессиональную карьеру. Возникшие тогда идеи продолжают обеспечивать конкурентное преимущество компании 15 лет спустя».
- *Работа компании определяется тем, как работают, думают и взаимодействуют ее сотрудники. Чтобы что-то изменить, нужно менять не только компанию, но в первую очередь меняться нам самим.* «Переломный момент наступает тогда, когда люди осознают, что идея обучающейся организации непосредственно касается каждого из них, — отмечает ветеран корпоративных проектов по организационному обучению с 20-летним стажем. — Все дело в личном совершенствовании. При правильном к нему подходе все остальные элементы встанут на свои места».
- *В построении обучающихся организаций не бывает конечного пункта назначения — это путешествие длиною в жизнь.* По словам президента одной из глобальных некоммерческих организаций, «эта работа требует огромного терпения, но я уверен, что результаты, которых удастся достичь, более устойчивы, потому что параллельно идет профессиональный рост людей, участвующих в процессе. Кроме того, это готовит сотрудников к продолжающемуся путешествию. По мере того как мы учимся, развиваемся и справляемся с системными вызовами, жизнь продолжает усложняться».

Я убежден, что господствующая система управления по сути своей ориентирована на посредственности. Она вынуждает людей работать усерднее и усерднее, чтобы компенсировать неспособность воспользоваться коллективным опытом и корпоративным духом как лучшими проявлениями совместной работы. Для Деминга это было очевидно, как это теперь ясно мне и растущему числу руководителей, ставящих перед собой цель развития компании, способной добиваться успеха и вносить свой вклад в невероятные вызовы и возможности мира, в котором мы живем.

ЧАСТЬ I

КАК НАШИ ДЕЙСТВИЯ
СОЗДАЮТ РЕАЛЬНОСТЬ...
И КАК МЫ МОЖЕМ
ЕЕ ИЗМЕНИТЬ

Г Л А В А 1

«ДАЙТЕ МНЕ ТОЧКУ ОПОРЫ, И Я ПЕРЕВЕРНУ ЗЕМЛЮ»

С раннего детства нас учили раскладывать задачи на составляющие, фрагментировать окружающий мир. Так мы можем системно подходить к решению сложных вопросов, однако, сами того не осознавая, вынуждены платить за это огромную цену. Мы перестаем видеть последствия своих действий, теряем внутреннее ощущение связи с единым целым. Когда мы хотим «увидеть всю картину», то пытаемся вернуть части на их изначальные места, чтобы воссоздать целостность видения. Ученый-физик Дэвид Бом* сравнивает тщетность подобного занятия с попытками склеить осколки разбитого зеркала, чтобы увидеть настоящее отражение. Получается, что спустя время мы просто отказываемся от попыток увидеть единое целое.

Инструменты и идеи, которые предлагаются в этой книге, помогут разрушить иллюзию, что окружающий мир состоит из отдельных, не связанных друг с другом сил. Отказавшись от этой иллюзии, мы сможем создавать «обучающиеся организации», где постоянно расширяются возможности достижения выдающихся результатов, где поощряется новый, нетривиальный образ мышления, где свободно озвучиваются коллективные устремления, где люди непрерывно учатся учиться вместе. По мере того как в современном мире остается все меньше границ, а ведение бизнеса становится все более сложным и динамичным, работа

* Дэвид Джозеф Бом (1917–1992) — ученый-физик, известный своими работами по квантовой физике, философии и нейробиологии. *Прим. перев.*

должна сопровождаться постоянным обучением. Сегодня уже недостаточно одного новатора на всю компанию — одного Форда, Слоуна, Уотсона или Гейтса. Невозможно все просчитать на уровне руководства и предложить остальным следовать распоряжениям «главного стратега». Будущее за организациями, которые поймут, как использовать заинтересованность сотрудников и их способность к обучению на всех уровнях компании.

Концепция обучающейся компании жизнеспособна потому, что в каждом из нас на глубинном уровне заложено стремление учиться. Никто не рассказывает младенцу, как учиться. Строго говоря, никто не учит младенцев. Они сами великолепно справляются с этой задачей и учатся ходить, говорить и заниматься своими делами. Возможность существования обучающихся компаний обусловлена не только природной обучаемостью человека, но и тем, что людям нравится учиться. Большинству из нас в тот или иной период жизни доводилось быть частью настоящей команды, участники которой доверяют друг другу, дополняют сильные стороны и компенсируют недостатки друг друга, разделяют общие цели, более масштабные, чем индивидуальные цели каждого человека, и добиваются удивительных результатов. Я встречал многих людей, обладавших подобным опытом командной работы в спорте, в искусстве, в бизнесе. Большинство из них признавались, что они постоянно стремились попасть в такое окружение, чтобы повторить этот опыт. Это пример обучающейся компании. Эффективная слаженная команда не всегда была такой: она *научилась* добиваться выдающихся результатов.

Можно сказать, что все глобальное бизнес-сообщество учится тому, как учиться вместе, и становится самообучающимся. В свое время во многих профессиональных областях существовал неоспоримый лидер — один ИВМ, один Kodak, один Хего; сегодня в современных отраслях, особенно в промышленности, десятки сильных игроков претендуют на лидерские позиции. Американские, европейские и японские корпорации теснят инновационные игроки из Китая, Малайзии или Бразилии, которым, в свою очередь, дышат в спину компании из Кореи и Индии. Динамично развиваются и быстро завоевывают влияние во всем мире корпорации из Италии, Австралии и Сингапура.

Есть еще один, более глубокий фактор, определяющий движение в направлении обучающихся компаний; это неотъемлемая часть эволюции промышленного общества. Рост материального благосостояния постепенно изменил отношение людей к работе: от подхода, который

социолог Дэниел Янкелович назвал «инструментальным», когда работа являлась средством достижения цели, до более «духовного» отношения, когда люди ищут в работе внутренний смысл¹. По словам бывшего CEO Hanover Insurance Билла Брайана, «наши деды трудились шесть дней в неделю, чтобы заработать столько же, сколько большинство из нас зарабатывает уже к обеду вторника. Состояние брожения в управлении будет сохраняться до тех пор, пока мы не создадим компании, в большей степени отвечающие высоким устремлениям людей, помимо еды, крыши над головой и чувства принадлежности».

Многие современные руководители разделяют эту позицию, но пока они в меньшинстве. Они осознают, что являются частью важного эволюционного процесса: формирования отношения к работе как социальному институту. «Почему работа не может быть хорошей сама по себе?» — задается вопросом Эдвард Саймон, бывший президент Herman Miller. Сегодня этот вопрос звучит все чаще. Седьмой Генеральный секретарь ООН Кофи Аннан предложил идею Глобального договора ООН, направленного на поощрение социальной ответственности бизнеса и организацию самообучающихся сообществ, способных повысить мировые стандарты прав трудящихся.

Вероятно, наиболее веская причина создания обучающихся организаций заключается в том, что мы только начали понимать, какие возможности несут эти организации. На протяжении длительного времени усилия по формированию обучающихся компаний больше напоминали блуждание в темноте, пока не определились навыки, области знаний и траектории развития подобных организаций. В отличие от традиционных «контролирующих организаций», в обучающихся компаниях имеются определенные базовые дисциплины. И именно они играют первостепенную роль.

ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Ясным холодным декабрьским утром 1903 года в г. Китти-Хок штата Северная Каролина хрупкий самолет братьев Райт доказал возможность управляемого полета на аппарате тяжелее воздуха с двигателем. Прошло более 30 лет, пока коммерческая авиация стала доступна для широких масс.

В технических терминах новая идея переходит в статус изобретения, когда успешно проходит лабораторные испытания. Идея считается

инновацией, если поддается устойчивому воспроизведению в убедительных масштабах при практически обоснованных издержках. Если идея достаточно важная, как, например, телефон, электронная вычислительная машина или коммерческий летательный аппарат, ее называют базовой инновацией. Она создает новую профессиональную область или ведет к трансформации уже существующей. В этих терминах обучающиеся организации уже «изобретены», но они еще не стали «инновацией».

В технических терминах, когда идея переходит из разряда изобретений в разряд инноваций, появляются разнообразные компонентные технологии. Они возникают как обособленные разработки в отдельных областях исследований, а впоследствии постепенно начинают формировать комплекс технологий для достижения совместного успеха. До появления этого комплекса технологий идея, прошедшая лабораторные испытания, не может полностью реализоваться на практике².

Братья Райт доказали возможность управляемого полета на аппарате тяжелее воздуха с двигателем, но эру коммерческих авиаперевозок в 1935 году открыл транспортный самолет Douglas DC-3, разработанный компанией Douglas Aircraft Company. DC-3 стал первым самолетом, способным удержаться на высоте как в экономическом, так и в аэродинамическом смысле. За эти 30 лет (стандартное время для внедрения базовых инноваций) множество других экспериментов с коммерческими воздушными судами потерпели неудачу. Подобно первым обучающимся организациям, первые самолеты не отвечали требованиям надежности и не были экономически эффективными в должном масштабе.

Транспортный самолет DC-3 впервые объединил пять критически важных компонентных технологий, составивших успешный комплекс: воздушный винт изменяемого шага, убирающиеся шасси, так называемый «монокок» — бескаркасную конструкцию фюзеляжа, радиальный двигатель с воздушным охлаждением и закрылки. Успех DC-3 определила именно совокупность этих пяти элементов: четырех было бы недостаточно. За год до этого был создан самолет Boeing 247, в котором присутствовали все компоненты, кроме закрылков. Инженеры, проектировавшие воздушное судно, обнаружили, что без закрылков у самолета не хватало устойчивости при взлете и посадке, поэтому им пришлось уменьшить размер двигателя.

Как мне кажется, сегодня постепенно формируются пять новых компонентных технологий, которые помогут перевести обучающиеся организации в разряд инноваций. Эти технологии развивались параллельно, но каждая играет важную роль в достижении совместного успеха

и является основополагающим направлением в построении организаций, способных обучаться и непрерывно расширять свои возможности по достижению целей.

1. Системное мышление. Небо покрывается грозowymi тучами, темнеет, налетает ветер. Очевидно, что скоро хлынет ливень. Более того, мы знаем, что все осадки превратятся в грунтовую воду и утекут за несколько километров от нас, а на небе завтра не останется ни облачка. Все эти события удалены от нас в пространстве и времени, но все они взаимосвязаны. Каждое из них оказывает влияние на остальные, но обычно оно скрыто от глаз. Понять все происходящее можно, только если рассматривать явление грозы как единое целое, а не по частям.

Ведение бизнеса и другие проявления человеческой деятельности также представляют собой системы. Это невидимая ткань взаимосвязанных действий, и, чтобы понять их влияние друг на друга, порой требуются годы. А поскольку и сам человек является одним из компонентов этого кружевного переплетения, ему вдвойне сложно увидеть всю схему перемен. Он концентрируется на отдельных элементах системы и удивляется, почему ему не удастся решить глубинные проблемы. Системное мышление — это концептуальная рамка, корпус знаний и инструментов, разработанных в течение последних 15 лет, чтобы прояснить все модели и помочь нам увидеть пути их эффективного изменения.

Несмотря на новизну инструментов и интуитивность системного мышления, опыты с участием маленьких детей показывают, что они на лету схватывают его принципы.

2. Личное совершенствование. Может показаться, что эта концепция подразумевает превосходство над другими, тем не менее «совершенствование» также означает особый уровень профессионализма. Мастер не доминирует над гончарными изделиями или ткацким искусством. Люди, достигшие высокого уровня личного совершенствования, способны постоянно осознавать результаты, которые для них имеют особое значение. Они относятся к полотну своей жизни, как художники — к произведению искусства, потому что посвящают свою жизнь постоянному обучению.

Личное совершенствование требует непрерывного прояснения и углубления персонального видения, концентрации энергии,

тренировки терпения и способности воспринимать реальность объективно; это краеугольный камень обучающейся организации. Стремление и способность организации к обучению равна стремлению и способности к обучению ее сотрудников. Корни этой дисциплины лежат как в духовных, так и светских традициях Востока и Запада.

К сожалению, немногие компании стимулируют персональный рост своих сотрудников и в результате получают нераскрытый потенциал и нереализованные ресурсы. «В начале карьерного пути умные, образованные, полные энергии сотрудники горят желанием изменить мир к лучшему, — говорит Билл О’Брайан. — К 30 годам единицы продолжают быстро продвигаться по служебной лестнице, подавляющее большинство просто протирает штаны в ожидании выходных, когда они смогут заняться тем, что их действительно увлекает. В них не осталось того энтузиазма и ощущения миссии, с которыми они пришли в компанию. Они больше не вкладывают свою энергию в работу».

Самое удивительное, что немногие взрослые вкладывают усилия в собственное личное совершенствование. На вопрос, чего они хотят от жизни, большинство людей начинают перечислять, от чего им хочется избавиться: «Я хотел бы, чтобы моя теща жила отдельно от нас» или «Я хотел бы, чтобы перестала болеть спина». Дисциплина личного совершенствования начинается с прояснения того, что действительно важно для человека, с проживания жизни так, чтобы следовать своим заветным целям.

В данном случае меня больше всего интересует взаимосвязь между персональным обучением и обучением организации как взаимное обязательство между сотрудниками и компанией; кроме того, мне интересно рассмотреть компанию как сообщество обучающихся субъектов.

- 3. Ментальные модели.** Ментальные модели — это глубоко укоренившиеся убеждения, обобщения или даже картинки и представления, влияющие на восприятие человеком окружающего мира и его реакцию по отношению к действительности. Зачастую люди не отдают себе отчета о сформировавшихся у них ментальных моделях или о том, какое влияние те оказывают на их поведение.

Так, человек может заметить элегантный наряд коллеги и подумать: «Это птица высокого полета». А по поводу чьей-то небрежной

одежды возникает мысль: «Этого человека не волнует мнение окружающих». Ментальные модели, определяющие, что возможно или невозможно сделать в разных управленческих обстоятельствах, не менее устойчивы. Многие выводы насчет новых рынков или устаревших практик управления так и остались словами, не реализованными в действительности из-за внутреннего конфликта с неписаными ментальными моделями. Например, в начале 1970-х компания Royal Dutch / Shell стала одной из первых крупных корпораций, которая поняла, насколько распространенным является влияние скрытых ментальных моделей. Из аутсайдера большой семерки нефтяных компаний Shell заняла лидирующую позицию наравне с Exxon в период 1970–1980-х гг. Это эпоха беспрецедентных изменений в мировом нефтяном бизнесе: создание ОПЕК, резкие колебания цен на нефть и объема добычи. В подобных условиях успех Shell определялся тем, что компания научилась вытаскивать на поверхность ментальные модели руководителей и противостоять им, и это стало отдельной дисциплиной для подготовки изменений. Ари де Гиус, руководитель группы планирования в Shell в 1980-е гг., утверждает, что непрерывная адаптация и рост в условиях меняющейся бизнес-среды зависит от «институционального обучения, представляющего собой процесс, при котором управленческие команды меняют свои коллективные установки относительно компании, ее рынков и конкурентов. По этой причине мы рассматриваем планирование как обучение, а корпоративное планирование — как организационное обучение»³.

Дисциплина в работе с ментальными моделями начинается с разворота зеркала внутрь человека. Нужно вытащить на поверхность и тщательно проработать внутренние убеждения, проанализировать мировоззрение. Частью процесса является глубокий диалог, в ходе которого люди готовы выразить собственное мнение и открыты влиянию других людей.

4. **Формирование общего видения.** Если и есть такая идея об управлении, которая вдохновляла организации на протяжении тысячелетий, так это, несомненно, разделяемая всеми картина будущего, которое мы стремимся построить. Невозможно вспомнить практически ни одну успешную и известную компанию, добившуюся своего положения в отсутствие целей, ценностей и миссии, которые приняты на всех уровнях компании. Идея корпорации IBM — сервис,

Polaroid — мгновенная фотография, Ford — автомобиль для широких масс, Apple — «персональный компьютер для каждого»⁴. Все эти компании очень разные, но каждой удалось объединить людей вокруг общей идентичности и ощущения предназначения.

При наличии истинной миссии, а не просто «заявления о видении», составленного многими компаниями словно под копирку, сотрудники сами стремятся развиваться и обучаться, следуя своему желанию, а не потому что им так сказали. К сожалению, персональное видение многих руководителей не транслируется в совместное видение, способное зарядить компанию энергией. Зачастую совместное видение компании строится вокруг харизмы ее лидера или вокруг кризиса, вызывающего лишь временный всплеск энтузиазма. При этом, если предоставить сотрудникам возможность выбора, подавляющее большинство предпочтет стремление к высокой цели не только во времена кризиса, а всегда. В этом случае недостает дисциплины для трансляции персонального видения в совместное видение — не «готовых рецептов», а набора принципов и направляющих методов работы.

Практика совместного видения включает навыки конкретизации совместной «картины будущего», стимулирующей у сотрудников искреннюю заинтересованность и вовлеченность, а не просто конформизм. Овладев этой дисциплиной, руководители осознают контрпродуктивность попыток авторитарно насаждать видение, из каких бы благих побуждений они это ни делали.

5. **Командное обучение.** Как может коллективный IQ команды менеджеров, у каждого из которых персональный IQ выше 120 баллов, составлять всего 63 балла? Дисциплина командного обучения объясняет этот парадокс. Как известно, команды способны обучаться: в спорте, в искусстве, в науке и даже в бизнесе есть удивительные примеры того, когда совместный результат, полученный командой, значительно лучше результатов, которые каждый из ее членов получил бы по отдельности. Если в команде действительно налажен процесс обучения, это проявляется не только в виде выдающихся результатов — рост каждого участника происходит быстрее, чем в любом другом случае.

Дисциплина командного обучения начинается с диалога, то есть способности каждого временно отстраниться от собственных установок и включиться в процесс совместного размышления.

Слово «диалог» греческого происхождения и обозначает свободное обсуждение в группе, позволяющее прийти к выводам, которые участники беседы не смогли бы сделать по отдельности.

Интересно, что практика диалога сохранилась во многих примитивных культурах, например у американских индейцев, и практически утрачена в современном обществе. Сегодня мы заново открываем для себя принципы и практики диалога и помещаем их в новый контекст. При этом отличие диалога от более распространенного понятия «дискуссия» в том, что под дискуссией понимается обмен мнениями между участниками с обязательным определением «победителя».

Дисциплина диалога предполагает выявление моделей взаимодействия в команде, препятствующих процессу обучения. Так, в команде у отдельных участников может проявляться защитная реакция. Если пустить ситуацию на самотек, это отрицательно скажется на процессе обучения, но если выявить и нейтрализовать эту модель поведения, процесс обучения способен даже ускориться. Важность обучения команды обусловлена тем, что в современной компании именно команда, а не отдельные сотрудники, становится базовой единицей обучения. В этом заключается суть: обучающаяся компания невозможна без обучающихся команд.

Если бы обучающуюся компанию рассматривали как техническую инновацию, например как самолет или персональный компьютер, компоненты носили бы название «технологии». Для инновации в модели человеческого поведения компоненты принимают формат *дисциплин*. При этом под «дисциплиной» понимается не «установленный порядок» или «способ наказания», а корпус теории и практических техник, которыми необходимо овладеть для реализации на практике. Дисциплина (от лат. *disciplina* — «обучение») представляет собой траекторию развития для приобретения определенных навыков и компетенций. Бывает и природная склонность к тому или иному виду деятельности, от игры на пианино до электромеханики, но добиться профессионализма с помощью практики может каждый.

Занятие определенной дисциплиной предполагает непрерывный процесс обучения. Вы не сможете достичь точки назначения, поскольку совершенствование в дисциплине происходит на протяжении всей жизни. Сказать: «Мы обучающаяся компания» — все равно что заявить:

«Я просвещенный человек». Чем больше вы знаете, тем острее осознаете собственное невежество. Поэтому компания не может достичь фиксированного уровня эффективности и отличного качества: она переживает непрерывный процесс обучения, становясь либо лучше, либо хуже.

Мысль о том, что применение дисциплин идет на пользу компаниям, не нова: управленческие дисциплины, например ведение бухгалтерского учета, используются давно. Отличие пяти обучающих дисциплин от более привычных нам управленческих в том, что они являются персональными. Каждая из них касается того, как мы думаем, взаимодействуем с остальными и учимся друг у друга. В этом смысле они больше напоминают художественные дисциплины, чем традиционные управленческие. Более того, хотя компании, скажем, активно пользуются бухгалтерским учетом для подсчета прибылей и убытков, они редко через применение новых дисциплин подходят к решению более тонких задач по созданию организации, повышению своих способностей в области инноваций и творческого подхода, по разработке стратегии и структуры. Возможно, поэтому великие компании поднимаются на пьедестал, наслаждаются своей минутой славы, а затем неизбежно скатываются в разряд уверенных середнячков.

Последовательное применение дисциплины отличается от копирования модели. Зачастую инновации в управлении описываются в терминах «наиболее эффективных методов» так называемых ведущих игроков на рынке. Я убежден, что выделение подобных методов и установление критериев способно открыть людям глаза на границы возможного. В то же время слепое копирование и гонка за лидером могут принести больше вреда, чем пользы. Как однажды заметил один опытный управленец из компании Toyota после того, как провел больше сотни встреч с топ-менеджерами, приехавшими набраться опыта: «Они всегда говорят: “У вас реализована система канбан, у нас тоже. У вас есть круги контроля качества, у нас тоже. Ваши сотрудники выполняют должностные инструкции, наши тоже”. Они видят части процесса и старательно их копируют, но не видят, как эти части работают вместе. Не думаю, что хотя бы одной компании удалось стать великой благодаря тому, что она копировала другую великую компанию. Это все равно что пытаться стать успешным человеком, стараясь в точности копировать своего кумира.

Когда пять компонентных технологий объединились в самолете DC-3, зародилась отрасль коммерческих авиаперевозок. При этом сам самолет DC-3 не был вершиной и финальной точкой. Скорее, он стал

предвестником новой отрасли. Аналогичным образом объединение пяти обучающих дисциплин не приведет к созданию обучающейся компании — скорее, оно стимулирует новую волну экспериментов и развития.

ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

Важно, чтобы пять дисциплин развивались в совокупности: новые инструменты всегда проще применять по отдельности, чем интегрировать единым комплексом. Однако результат превзойдет ожидания, поэтому системное мышление считается пятой дисциплиной. Это связующее звено, которое помогает остальным дисциплинам встроиться в гармоничный корпус теории и практики и не позволяет им распасться на отдельные приемы и последние модные тенденции в области организационных изменений. Без системного подхода нет понимания, как взаимосвязаны между собой эти дисциплины. Овладевая каждой дисциплиной, мы видим, что целое может быть больше суммы частей.

Так, наличие видения в отсутствие системного мышления приводит к рисованию привлекательных картинок будущего без глубинного понимания тех сил, которыми необходимо научиться управлять, чтобы дойти до цели. Это одна из причин, почему многие компании, в последнее время примкнувшие к сторонникам концепции видения, вдруг обнаружили, что одно только амбициозное видение никоим образом не влияет на финансовое положение компании. Без системного мышления семена видения не находят благодатной почвы. Если в компании преобладает несистемное мышление, не соблюдается первое условие стимулирования видения: нет искренней веры, что это видение можно воплотить в жизнь. Можно сколько угодно твердить: «Мы добьемся цели!» (большинство американских руководителей предрасположены к этой аффирмации), но наш внутренний взгляд на текущую реальность как на совокупность условий, созданных кем-то другим, не даст двигаться вперед.

Для реализации потенциала системного мышления требуются такие дисциплины, как создание совместного видения, работа с ментальными моделями, командное обучение и личное совершенствование. Формирование совместного видения стимулирует приверженность долгосрочным целям. Ментальные модели помогают сфокусироваться на открытости, необходимой для преодоления недостатков в отношении людей к окружающей действительности. Обучение в команде развивает

в группе навыки, помогающие видеть, помимо индивидуальных перспектив, общую картину. Личное совершенствование стимулирует персональную мотивацию постоянно анализировать, как действия человека влияют на окружающий мир. Без этого у людей начинает преобладать реакционный тип мышления («в моих проблемах виноват кто-то другой / что-то другое»), и их начинают пугать системные перспективы.

Наконец, системное мышление делает понятным наиболее тонкий аспект обучающейся компании — изменения в том, как начинают воспринимать себя и окружающий мир сами люди. В основе обучающейся компании лежит сдвиг в мышлении: люди перестают считать себя изолированными единицами и учатся видеть свою связь с окружающим их миром, осознавать, что возникающие проблемы становятся лишь следствием их действий, а не создаются «кем-то там». В обучающейся организации люди неизменно открывают для себя, как они создают собственную реальность. И как они могут изменить эту реальность. Архимед сказал: «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю».

МЕТАНОЙЯ — ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

На вопрос о том, что значит быть частью потрясающей команды, многие отвечают, что самое удивительное в этом состоянии — наполненность смыслом. Они отмечают чувство принадлежности к чему-то большему, чем они сами, ощущение единства и свободы творчества. Очевидно, что для большинства людей периоды, когда они были частью сплоченной команды, когда могли полностью раскрыть свой потенциал, стали наиболее важными в жизни. Некоторые потом постоянно стремятся вернуться в это состояние.

В западной культуре для наиболее точного описания того, что происходит в обучающейся компании, существует термин, который не слишком распространен последние несколько веков. Мы применяем его в работе с корпоративными клиентами на протяжении почти десяти лет, но всегда предупреждаем, что необходимо осмотрительно использовать его на публике. Этот термин — «метанойя», и означает он перемену в восприятии фактов или явлений. У этого слова богатая история. В переводе с греческого оно означает переосмысление, или буквально перемену в сознании (от слов *meta* — «за пределами», как в слове «метафизика», и *noia* — от корня *pous*, то есть «сознание»). В раннем христианстве это слово использовалось в значении осознания существования высшей

силы — Бога. Вероятно, «метанойя» было ключевым словом для ранних христиан, таких как Иоанн Креститель. В католичестве это слово начало использоваться в значении «покаяние».

Понять суть термина «метанойя» — значит понять смысл термина «обучение», так как обучение невозможно без фундаментального переосмысления. Сложность обсуждения концепции «обучающейся компании» в том, что в современном понимании термин «обучение» почти утратил свой первоначальный смысл. У большинства людей слова «обучение» и «обучающаяся компания» вызывают вполне определенные ассоциации: пассивное сидение в школьном классе, следование указаниям, стремление не допустить ошибку, чтобы заслужить похвалу учителя. В повседневном использовании понятие «обучение» синонимично «получению информации». При этом получение информации лишь частично соотносится с истинным обучением. Абсурдно звучит заявление: «Я недавно прочитал отличную книгу о езде на велосипеде, значит, я научился кататься».

Истинное обучение затрагивает самую суть человеческой природы. Благодаря обучению мы воссоздаем себя; оказываемся способны на то, чего не умели раньше. Благодаря обучению начинаем иначе воспринимать окружающий мир и наше отношение к нему; расширяем свой творческий потенциал и становимся активными участниками созидательного процесса. Неутолимая жажда обучения кроется в каждом из нас. По словам антрополога Эдварда Холла, «человек по сути своей является обучающимся организмом. Стремление к обучению в нем столь же сильно, как и сексуальный инстинкт, только оно начинается раньше и длится дольше»⁵.

Таким образом, можно дать базовое определение термина «обучающаяся организация»: это организация, постоянно расширяющая свои возможности создавать собственное будущее. Такой компании недостаточно достичь уровня выживания. Обучение ради выживания — его еще называют «адаптивным обучением» — действительно необходимо. Но у самообучающейся компании адаптивное обучение должно сопровождаться «генеративным обучением», то есть обучением, повышающим способности к творческому созиданию.

Несколько компаний-первопроходцев уже начали прокладывать путь, но территория обучающихся организаций все еще остается непознанной. От всей души надеюсь, что эта книга будет способствовать более активному изучению этой области.

РЕАЛИЗАЦИЯ ИДЕЙ

Я не присваиваю себе лавры изобретателя пяти основных дисциплин, описанных в книге. Они стали результатом экспериментов, исследований, научных изысканий сотен разных людей. Тем не менее я годами прорабатывал каждую из этих дисциплин и лежащие в их основе идеи, участвовал в совместных исследованиях, представлял их компаниям по всему миру.

В начале своего обучения по магистерской программе в Массачусетском технологическом институте (MIT) я уже был убежден, что большинство трудностей, с которыми сталкиваются люди, обусловлены их неспособностью понять усложняющиеся системы, действующие в окружающем мире, и управлять ими. С тех пор мало что изменилось. Все современные проблемы становятся все более сложными и взаимосвязанными: ухудшение экологической обстановки, растущий классовый разрыв и, как следствие, социальная и политическая нестабильность, глобальная гонка вооружений, международная наркоторговля, несбалансированный бюджет США, торговый дефицит и финансовая неустойчивость. С самого начала учебы в MIT я увлекся работами Джея Форрестера, пионера в области компьютерных технологий и разработчика теории системной динамики. По его мнению, причины многих насущных общественных проблем, от упадка городов до растущей экологической угрозы, заключаются в мерах политики, разработанных из самых благих побуждений для смягчения этих проблем. Эти вопросы носили системный характер, а предлагаемые решения были направлены на устранение внешних симптомов, а не глубинных причин. В результате наступало краткосрочное улучшение и долгосрочная рецессия, провоцировавшая дальнейшее «симптоматическое лечение».

В процессе работы над диссертацией я начал знакомиться с руководителями, которые посещали нашу группу в MIT, чтобы больше узнать о концепции системного мышления. Все они отличались серьезным, вдумчивым подходом и осознавали несостоятельность преобладавших методов управления. В отличие от большинства ученых, они были практиками, многие стремились построить компании нового типа — децентрализованные, без вертикальной иерархии, стимулирующие рост и развитие сотрудников для роста и успеха самой компании. Одни создали принципиально новую корпоративную философию на основе базовых ценностей свободы и ответственности. Другие разработали новую организационную структуру.

И в каждом из них присутствовало стремление к инновациям, которого я не встречал ни в одном другом секторе. Постепенно я понял, почему именно бизнес становится местом сосредоточения инноваций в открытом обществе. Вопреки распространенным убеждениям, в коммерческой деятельности есть свобода для экспериментов, которая практически не присуща общественному и образовательному сектору и даже некоммерческим организациям. Кроме того, бизнес оперирует конкретными цифрами прибыли и убытков, так что у компании есть возможность оценить эксперименты по объективным критериям.

Но почему эти руководители были заинтересованы в изучении системного мышления? Довольно часто даже самые тщательно спланированные эксперименты заканчивались неудачей. Делегирование принятия бизнес-решений на местах грозило обернуться катастрофой для всей компании. Упражнения на развитие «командного духа» и улучшение взаимопонимания между сотрудниками выполняли люди с принципиально разными убеждениями относительно бизнес-системы. Команда могла сплотиться в кризисной ситуации, но, когда дела компании начинали идти на лад, энтузиазм угасал. Компании, успешно бравшие старт, с самыми передовыми идеями и подходами к обслуживанию клиентов и к сотрудникам, оказывались в ловушке нисходящей спирали, и чем активнее они старались исправить ситуацию, тем хуже становилось их положение.

Когда я был студентом и молодым преподавателем, не возникало сомнений в том, что применение инструментов системного мышления способно изменить ситуацию в этих компаниях. По мере более глубокой работы с разными компаниями я понял, почему одного системного мышления оказалось недостаточно. Для достижения максимального результата требовалось внедрять управление нового типа. В то время, в середине 1970-х годов, еще не сформировалось четкое представление о том, каким должен быть руководитель новой формации. Оно начало кристаллизовываться примерно в 1980-е годы, когда в MIT на регулярной основе стали проходить встречи так называемой «группы генеральных директоров», в которую входили Уильям О'Брайан из компании Hanover Insurance, Ари де Гиус из Shell, Эдвард Саймон из Herman Miller и Рэй Стата из Analog Devices. Эта группа просуществовала более десяти лет, и постепенно в числе ее участников оказались представители компаний Apple, Ford, Harley-Davidson, Philips, Polaroid и Trammell Crow.

Более двух десятков лет я разрабатываю и провожу семинары в сфере управления, на которых люди из самых разных профессиональных

областей знакомятся с концепцией пятой дисциплины, сформулированной на основе нашей работы в MIT. Изначально эта концепция была объединена с идеями Innovation Associate по построению совместного видения и личного совершенствования, а сегодня семинары проводятся под эгидой глобального Общества по организационному обучению (SoL). На момент первого издания книги «Пятая дисциплина» семинары посетили более четырех тысяч руководителей, и именно они стали «целевой аудиторией» книги. Когда выяснилось, что гораздо больше людей читают книгу в качестве введения в теорию организационного обучения, в 1994 году мы выпустили более практически ориентированное издание *The Fifth Discipline Fieldbook*, посчитав, что сборник конкретных инструментов, примеров и рекомендаций лучше справится с этой задачей. Если изначально мы ориентировались на руководителей компаний, то в процессе этот фокус расширился, так как стало ясно, что базовые дисциплины системного мышления, личного совершенствования, ментальных моделей, командного обучения и общего видения актуальны также для учителей, госслужащих, студентов и родителей. Все эти люди действуют в условиях «организаций», обладающих нереализованным потенциалом для создания собственного будущего. Каждый из них отдает себе отчет, что реализация этого потенциала невозможна без развития своих способностей, то есть без обучения.

Таким образом, мы написали книгу для всех, кто готов учиться, особенно для тех, кто заинтересован в искусстве и практике коллективного обучения.

Руководителям эта книга должна помочь в определении конкретных методов, навыков и дисциплин для развития обучающейся компании, чтобы этот процесс перестал казаться им таинственным и непостижимым.

Родители после прочтения этой книги должны более внимательно присмотреться к подходу детей, которые могут многому научить взрослых в части своего восприятия обучения как естественного процесса, продолжающегося всю жизнь.

Для обычных граждан диалог о том, почему современные организации не придерживаются практики обучения и что требуется для развития обучающихся компаний, способен открыть некоторые инструменты, необходимые им, если они хотят придерживаться принципов обучающихся организаций.