

# ТАНЕЦ ПЕРЕМЕН

Питер Сенге 🌿

Арт Клейнер 🌿 Шарлотта Робертс 🌿

Ричард Росс 🌿 Джордж Ром 🌿

Брайан Смит 🌿

НОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
САМОБУЧАЮЩИХСЯ  
ОРГАНИЗАЦИЙ



Джордж Рот

**Танец перемен. Новые проблемы  
самообучающихся организаций**

«Олимп-Бизнес»

1999

## **Рот Д.**

Танец перемен. Новые проблемы самообучающихся организаций / Д. Рот — «Олимп-Бизнес», 1999

ISBN 978-5-9693-0228-0

Рассматриваемые в книге проблемы не привносятся извне, они – порождение теоретических гипотез и практических подходов, принимаемых людьми как данность; внутренняя, естественная часть процесса глубинных перемен. Эти проблемы могут заморозить любые изменения, если только менеджеры всех уровней не научатся предвидеть их появление и использовать их скрытый положительный потенциал для движения вперед. Например, часто возникающая проблема нехватки времени, которая отражает жесткость рабочих графиков и невозможность выкроить время для новаторских и образовательных инициатив, является превосходным стимулом к перестройке методов организации труда. Книга содержит описание и таких проблем, с которыми непременно сталкивается каждая стремящаяся к преобразованиям организация, как отсутствие помощи, несоответствие слова и дела, страхи и переживания, распространение передового опыта, конфликт между истинными приверженцами политики реформ и «неверующими» и т. д. С тематикой, посвященной инициативным предложениям, подбору команды реформаторов и им сочувствующих, авторы связывают вопросы лидерства и руководства, обучения, функционирования самообучающихся организаций, перестройки корпоративной культуры.

ISBN 978-5-9693-0228-0

© Рот Д., 1999

© Олимп-Бизнес, 1999

## Содержание

О книге	7
Часть I	8
Глава 1	8
1. Нужен «атлас» организационных изменений	8
2. Жизненный цикл типичного проекта по преобразованию организации	10
3. Лидерство в процессе глубинных перемен	14
Об экологии лидерства	14
Изменение, трансформация и глубинные перемены	17
4. Глубинные перемены: задачи и проблемы	22
5. Как читать эту книгу	33
Глава 2 Глубинные перемены	38
1. Создание инициативной группы	38
2. Процессы роста, порождающие глубинные перемены	40
3. Размышления о времени	55
Часы, время, пунктуальность	56
4. Впереди – граница	57
Использование динамики «пределов роста» для эффективного решения задачи глубинных перемен	57
Конец ознакомительного фрагмента.	61

**Питер Сенге**  
**Танец перемен. Новые проблемы**  
**самообучающихся организаций**

© Peter Senge, Charlotte Roberts, Richard Ross, Bryan Smith, George Roth and Art Kleiner,  
1999

© Издание на русском языке, перевод. ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003

## О книге

С тех пор как Питер Сенге опубликовал в 1990 г. свою основополагающую книгу «Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации»<sup>1</sup> (The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization), многие руководители корпораций часто обращались к нему и его сотрудникам с вопросами: «А как быть по завершении первых этапов изменений? Что надо сделать, чтобы реформы стали постоянной составляющей нашей жизни?» Все понимают, что в сегодняшнем мире корпорация не может процветать, если не научится изменять свои установки и практические методы. Но компании, добившиеся успеха на первых этапах программы преобразований, обнаруживают, что даже самые перспективные начинания – при всей убедительности достижений, сохранении интереса к реформам и достаточности ресурсов – со временем могут выдохнуться, «уйти в песок». Причина этого в том, что организации обладают мощной иммунной системой, бдительно поддерживающей status quo.

В следующей книге о «пятой дисциплине», The Fifth Discipline Fieldbook, авторы, вооруженные новыми теориями управления и 25-летним опытом развития самообучающихся организаций, рассказывают, как ускорить успех и обойти препятствия, блокирующие продвижение вперед. А книга «Танец перемен», написанная в продолжение этой серии для руководителей организаций и менеджеров всех уровней управления, показывает, что и как могут сделать корпорации для решения проблем, неизбежно возникающих именно в силу успеха преобразований. Читателям убедительно и доходчиво объясняют, как наращивать личные и организационные возможности, необходимые для решения задач реформирования.

Рассматриваемые в книге проблемы не привносятся извне, они – порождение теоретических гипотез и практических подходов, принимаемых людьми как данность; внутренняя, естественная часть процесса глубинных перемен. Эти проблемы могут заморозить любые изменения, если только менеджеры всех уровней не научатся предвидеть их появление и использовать их скрытый положительный потенциал для движения вперед. Например, часто возникающая проблема нехватки времени, которая отражает жесткость рабочих графиков и невозможность выкроить время для новаторских и образовательных инициатив, является превосходным стимулом к перестройке методов организации труда.

Книга содержит описание и таких проблем, с которыми непременно сталкивается каждая стремящаяся к преобразованиям организация, как отсутствие помощи, несоответствие слова и дела, страхи и переживания, распространение передового опыта, конфликт между истинными приверженцами политики реформ и «неверующими» и т. д. С тематикой, посвященной инициативным предложениям, подбору команды реформаторов и им сочувствующих, авторы связывают вопросы лидерства и руководства, обучения, функционирования самообучающихся организаций, перестройки корпоративной культуры.

Менеджеры-реформаторы рассказывают читателю об опыте преобразований в корпорациях British Petroleum, Chrysler, Dupont, Ford, General Electric, Harley-Davidson, Hewlett-Packard, Mitsubishi Electric, Royal Dutch/Shell, Shell Oil Company, Toyota, Xerox и других, а также в армии США. Жизненно важные советы, практические примеры и упражнения, которые приводятся в «Танце перемен», несомненно, будут полезны всем, кто борется за практическую реализацию программ глубинных преобразований.

---

<sup>1</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.

# Часть I

## Введение

### Глава 1

#### Ориентировка

#### 1. Нужен «атлас» организационных изменений

Загляните на 20–30 лет в будущее. Кто-нибудь думает, что следующие 20 лет будут менее бурными, чем предыдущие два десятилетия? Можете ли вы представить, в каком мире окажется человечество с учетом ожидаемых изменений в технологии, медицине, биологических науках, социальных ценностях, демографии, международных отношениях и экологической ситуации? Даже вообразить невозможно, но одно известно наверняка: чтобы справиться с этим потоком перемен, потребуется полное напряжение наших коллективных возможностей. Если сегодняшние компании останутся неизменными, нам не найти выход из нынешних затруднений: жизнь делается все более бурной и напряженной; растут разьединенность и конкуренция между сотрудниками организаций; недостаток знаний и умений люди компенсируют более интенсивным трудом; увеличивается груз проблем, которые не под силу решить ни людям, ни компаниям. Легко почувствовать себя обескураженным, будучи руководителем и сталкиваясь со всеми этими задачами. По существу, вы вынуждены вести разведку, поиск, рисковать и принимать решения, не располагая сколько-нибудь достоверной «картой местности».

На протяжении всей истории человечества отважным исследователям приходилось продвигаться вперед, не имея ни малейшего представления о том, что их ждет. В эпоху Ренессанса, к примеру, вместо карт использовались грубые схемы, на которые по рассказам «бывалых» путешественников были нанесены предполагаемые кратчайшие пути и береговые линии неизведанных земель. Никто и не рассчитывал на их точность. Представления о дальних морях и землях постоянно менялись. Схемы ветров и течений рисовались заново после каждой дальней экспедиции. Описания новых земель, составленные в середине лета, морочили головы тем, кто вновь оказывался здесь в конце зимы, – течения изменяли контуры отмелей и проливов.

Но при всей приблизительности и неточности этих карт и путеводителей за ними охотились и их охраняли как величайшую ценность. Мореплавателю XVI в. Фернандо Магеллану удалось подавить бунт на корабле только потому, что он как следует спрятал свои карты и никто без него не смог бы вести судно ни вперед, ни назад. Даже сегодня, в эпоху спутниковой навигации и сотовых телефонов, рыбаки и мореплаватели бдительно хранят нарисованные вручную и передаваемые по наследству карты и схемы маршрутов.

Ничего удивительного, что труды первых картографов, составлявших свои атласы на основании множества разрозненных и малодостоверных сведений, решительным образом изменяли историю человечества. Знаменитый путешественник XVI в. Америго Веспуччи, например, именованным указом двора был назначен главным лоцманом королевства. В Севилье Веспуччи сделал гигантскую настенную карту, на которой все заходившие в порт мореплаватели должны были отмечать свои маршруты и контуры открытых земель. (Менее удачливым картографам приходилось платить за соответствующие сведения или подпавать моряков, чтобы выудить у них новую информацию.) Усердие Веспуччи было вознаграждено с беспримерной щедростью: его долгое время считали открывателем нового континента, который до сих пор носит его имя, – Северной и Южной Америки.

Но самый значительный вклад в картографию внес другой человек. Фламандский математик Герхард Меркатор разработал систему, позволившую на одной карте изобразить очертания всех земель нашей планеты. Он первым использовал для рисования карт сетку параллельных линий, направленных с севера на юг и с востока на запад. Здесь можно было разместить не только Европу и пару «Индий», но все уже открытые и пока неизвестные земли. Созданная Меркатором карта мира сильно искажала его очертания: Гренландия занимала на ней почти столько же места, сколько Африка (в результате проецирования земной сферы на плоскость), а две трети земель оказались расположенными над линией экватора – явный европоцентризм. Но схема Меркатора позволила картографам постепенно объединить на одной карте сведения, доставляемые множеством путешественников. Использование сетки координат открыло научный период в развитии картографии.

Авторы этой книги сходным образом намерены предложить простой и систематический метод сведения в единое целое опыта тех, кто занимается исследованиями организационных изменений.

На первый взгляд может показаться, что люди, добивающиеся перемен в своих организациях, преследуют чрезвычайно разнородные цели. Некоторые стремятся создать «ускоренно растущую», «идеальную» или «разумную» организацию; других привлекает образ «обновляющейся», «живой», «адаптирующейся» или «преобразующейся» компании. Они используют методы общего управления качеством, перестройки процессов производства и менеджмента, стратегических союзов, сценарного планирования или «организации без границ». Руководствуясь предшествовавшими этой книге публикациями – «Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации» (The Art and Practice of the Learning Organization) и «Пятая дисциплина: Эмпирические наблюдения» (The Fifth Discipline Fieldbook), – многие менеджеры стремятся к построению *обучающейся организации*. Все эти кажущиеся разнородными усилия направлены к общей цели. Руководители компаний пытаются быстро адаптироваться к внешним изменениям. Они мечтают о более точном представлении о будущем, стремятся к развитию более тесных, с большим уровнем доверия и открытости взаимоотношений в фирме, хотят опираться на природные дарования и энтузиазм своих работников, надеются достичь большей близости со своими клиентами, рассчитывая, что все это поможет им управлять собственной судьбой и добиться долговременного финансового успеха.

Существующая литература по менеджменту изобилует практическими идеями и советами, но не помогает прийти к единому пониманию процесса организационных изменений. Здесь все как со средневековыми картами: можно сопоставить опыт разных исследователей, но не удастся получить общее представление о пространстве. В книге «Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций» мы намерены предложить общую схему этого мира. Разумеется, неточности неизбежны. Некоторые из них вскроются только годы спустя, когда нам удастся выявить неадекватность исходных гипотез (как в случае с европоцентризмом Меркатора). Другие недостатки могут оказаться закономерным следствием выбранной нами системы, как в случае с преувеличенным представлением о площади Гренландии. И мы вовсе не уверены в том, что наш «картографический эксперимент» увенчается успехом. Но крайне маловероятно, что усилия по изменению организаций окажутся удачными при отсутствии более совершенных карт. Тогда каждая новая попытка так и будет оставаться единственной в своем роде.

Это и питает нашу надежду, что со временем схема «танца перемен» послужит отправной точкой для интеграции усилий всех, кто стремится к систематизации знаний о строительстве организаций нового типа – более здоровых и продуктивных.

## **2. Жизненный цикл типичного проекта по преобразованию организации**

### *Питер Сенге*

Большинство попыток добиться организационных изменений оканчиваются неудачей. В начале 1990-х гг. были опубликованы результаты двух независимых исследований, проведенных компаниями Arthur D. Little и McKinsey & Co., которые обнаружили, что из сотен предпринятых в разных корпорациях программ общего управления качеством (total quality management, TQM) примерно две трети «завершились ничем, потому что не дали ожидаемых результатов»<sup>2</sup>. Программы по перестройке имеют примерно такой же уровень успеха – приблизительно 70 %. Гарвардский специалист Джон Коттер ознакомился с сотней планов «трансформации компаний», инициированных их руководством, и обнаружил, что более половины программ сворачиваются уже на начальных этапах. По его данным, только немногие мероприятия оказываются очень успешными и примерно столько же можно счесть полным провалом. Остальные располагаются «где-то посередине между этими полюсами, но центр тяжести распределения отчетливо тяготеет к полюсу неудач». Программы реформ явно не имеют большого успеха в бизнесе. Впрочем, государственные, муниципальные, медицинские и образовательные организации в этом отношении ничуть не лучше.

Не нужна никакая статистика. Большинство из нас по личному опыту знают, что попытки перемен большей частью терпят неудачу. Каждый помнит не одну программу «радикальных реформ», предпринимаемых руководством, чтобы раз и навсегда изменить жизнь в организации. И каждому знакома циничная реакция людей на эти бессильные инициативы. Все одобрительно кивают и аплодируют, а в кулуарах единодушно оценивают перспективы: «Это работать не будет». В компаниях, руководство которых отличается повышенным пристрастием к инновациям, по этому поводу существует даже своего рода фольклор.

На программы изменений вновь и вновь расходуются значительные средства, ими руководят энергичные и одаренные люди, ставки весьма высоки, но результаты ничтожны. По сути дела, руководители совершенно правы, когда говорят о необходимости и настоятельности перемен; тех, кто не может достичь успеха в этом деле, ожидает неминуемый кризис, но даже героические попытки добиться устойчивых результатов нередко оканчиваются провалом.

В этой книге мы исходим из того, что указанные проблемы невозможно решить за счет привлечения дополнительных экспертов, более дорогих консультантов или более одаренных и настойчивых менеджеров. Причиной неудач являются фундаментальные особенности нашего мышления. Пока они остаются неизменными, никакие усилия и никакие ресурсы не дадут нам желаемых результатов.

Чтобы понять причину неудач, нам нужно научиться мыслить, как биологи. Для начала стоит осознать, что большинство программ по преобразованию организаций проходят через однотипный жизненный цикл (см. рис. 1.1).

---

<sup>2</sup> См.: The Economist, 1992, April 18 (обзор результатов исследований, проведенных компаниями Arthur D. Little и McKinsey & Co.); Strelow Paul. Why Do Employees Resist Change?//Harvard Business Review, 1996, May/June, p. 86 (утверждается, что от 20 до 50 % проектов по перестройке компаний ведут к успеху); Kotter John P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail//Harvard Business Review, 1995, March/April, p. 59; Champy James. Reengineering: A Light That Failed//Across the Board, 1995, March, vol. 32, № 3, p. 27–31.



**Рис. 1.1.** Диаграмма жизненного цикла большинства процессов преобразований

Вначале программа преобразований – будь то программа общего управления качеством, создание обучающейся организации или любая другая – имеет определенный успех, но затем реформы начинают буксовать. Может, у всех одновременно опускаются руки. Возможно, первоначальный успех есть плод особенного усердия небольшой группы истинных приверженцев перемен. В любом случае потенциал подъема остается нереализованным – все оканчивается небольшим всплеском<sup>3</sup>. Многие новые инициативы сходят на нет просто потому, что изначально оказываются бесплодными. Но как быть с теми программами преобразования крупных корпораций, которые с самого начала демонстрируют немалую продуктивность, но тем не менее проваливаются? Восходящая пунктирная линия на рис. 1.1 показывает потенциал развития преобразований. Но почему при столь значительном потенциале им удастся охватить лишь 1 % всей организации? Почему время на внедрение новой продукции сокращается только на 5 %, тогда как вполне реально было бы уменьшить его вдвое? Почему затухает энергия преобразований?

Любой биолог сразу узнал бы эту кривую, поскольку точно такой же кривой описываются рост и умирание всего живого, даже того, что созревает и умирает «преждевременно». S-образная кривая развития настолько характерна для живых организмов, что получила собственное имя: сигмовидная кривая роста. Развитие всех живых организмов – будь то слон, человек или жук – следует одной и той же схеме: вначале оно идет с ускорением, потом рост замедляется, а когда организм созревает, рост прекращается. Такова же динамика развития любых популяций: ускоренный рост, сменяющийся постепенным замедлением. Этот рисунок

<sup>3</sup> Примеры организационных инноваций, которые имели успех лишь спустя длительное время, но первоначально оканчивались полной неудачей, см.: Kleiner Art. *The Age of Heretics*. New York: Doubleday, 1996; Failure in Organization Development and Change: Cases and Essays for Learning/Eds. Mirvis Philip H., Berg David N. New York: John Wiley and Sons, 1977.

воспроизводится вновь и вновь, потому что им управляет универсальный механизм развития живого.

В природе всякий рост является результатом взаимодействия процессов ускорения и торможения. Чтобы из семечка выросло дерево, оно сначала выбрасывает крошечные усики – зачатки корней, всасывающие из почвы воду и питательные вещества. Благодаря этому корни растут и забирают все большее количество воды и питательных веществ, что делает возможным дальнейший рост. Механизм роста уже запущен, но существует множество внешних факторов, определяющих не потенциальные, а реальные пределы роста: наличие в почве воды и питательных веществ, пространства для корневой системы и, конечно, тепла. Когда же дерево появляется над поверхностью земли, вступают в силу другие факторы: солнечный свет, пространство для роста ветвей, наличие или отсутствие вредных насекомых, уничтожающих листву.

Причиной преждевременной остановки роста могут стать случайные, не являющиеся неизбежными и обязательными ограничения. Те члены популяции, которые не наткнутся на такие ограничения, более полно реализуют природный потенциал развития. Помешать прорастанию семян может любой из названных внешних факторов или их совокупность.

Какой же урок следует извлечь из знакомства с биологическими механизмами роста для понимания преждевременной гибели программ организационных реформ?

Прежде всего на ум приходит то, что большинство стратегий развития изначально обречены на неудачу. Руководители, побуждающие свои организации к переменам, бывают похожи на садовника, который стоит над ростками и молит их: «Ну, растите же! Постарайтесь как следует! У вас должно получиться!» Но ни один садовник не ведет себя так глупо: если у семян нет потенциала роста, тут уж никакие уговоры не помогут.

Кроме того, отсюда следует, что для руководителей особое значение имеет понимание процессов, тормозящих или останавливающих перемены. Садовник прежде всего должен знать, что может препятствовать росту растений, и устранять эти помехи. Но ведь в такой же ситуации оказываются руководители, стремящиеся обеспечить устойчивость крупномасштабных перемен. Уговоры «работать настойчивее, с огоньком и большей преданностью делу» помогают мало. Биология учит нас, что для управления ростом нужно понимать процессы, не только усиливающие и ускоряющие развитие, но и способные затормозить изменения.

Что представляют собой факторы, препятствующие любым усилиям достичь устойчивых организационных преобразований? Много объясняет одна метафора, появившаяся в период повального увлечения системами общего управления качеством. Помнится, в середине 1980-х гг. я участвовал в семинаре, посвященном этой теме. Представитель одной из крупнейших корпораций США заявил: «Мы уже собрали все низко висящие плоды, – и затем пояснил: – Мы уже сделали все, что можно сделать легко. В сущности, на многих производствах все было настолько запущено, что оказалось достаточно позволить людям вносить те изменения, которые уже давным-давно назрели. Теперь мы столкнулись с намного более трудными задачами, и темп улучшений замедлился. Остались проблемы, требующие управленческих решений. Мы отлично умеем направлять энергию и силы других, но изменять самих себя намного труднее».

Серьезные инициативы по реформированию организаций, как правило, наталкиваются на препятствия, создаваемые существующей системой управления. Менеджеры, например, поддерживают программы изменений только до тех пор, пока они не затрагивают их положение. Кроме того, есть «необсуждаемые» вопросы, о которых люди предпочитают не говорить; существует глубоко укорененная привычка обращать внимание на симптомы и игнорировать более глубокие, системные причины проблем.

При столкновении с подобными проблемами нас ограничивает способность коллектива к обучению. Общая преданность программе перемен может развиваться, только если коллектив оказывается в состоянии выработать единые для всех цели. Люди начинают поднимать «необсуждаемые» вопросы лишь при условии, что они умеют, не порождая защитных реакций,

обсуждать спорные, внутренне противоречивые проблемы. Выявлять взаимосвязи и вскрывать глубинные причины проблем могут только те, кто способен к системному мышлению. Судя по моему опыту, недостаток подобных базовых способностей к обучению часто является фундаментальным препятствием процессу изменений.

Большинство сторонников программ реформирования, будь то генеральный директор или работающая с ним группа специалистов, полностью сосредоточиваются на своей цели – желаемых переменах – и не в полной мере осознают важность способности людей к обучению. Аналогично действует человек, который, чтобы поскорее вырастить морковь, тянет ее за ботву, вместо того чтобы устранить то, что препятствует ее росту. И пока частью стратегии изменений не станет программа расширения способностей людей к обучению, ни одна реформа не будет работать в полную силу.

Но остается еще одна проблема. Уже не менее десяти лет многие пытались расширить возможности обучения в связи с реализацией программ повышения эффективности производства. В таких случаях мы часто говорим о программах обучения. На этом пути нередко удавалось добиться значительного успеха. И там, где успех достигался, руководство продолжало бороться за непрерывность процесса перемен. Нет сомнений, что умножать способности к обучению необходимо, но этого недостаточно<sup>4</sup>.

Я пришел к выводу, что в подобных случаях недостает чего-то более тонкого. Большая часть образовательных программ не отличается сколько-нибудь глубоким осознанием природной динамики развития. И если понимание катализаторов этого процесса обычно наличествует, то факторы, ограничивающие рост, остаются в тени. Развитие способностей к обучению, осуществляемое в рабочих группах и ориентированное на цели реального бизнеса, может стать мощнейшим катализатором роста. Именно так строились программы создания обучающихся организаций в последние 20 лет. Возбуждение в людях энергии, нацеленной на достижение понятных и важных для них целей, во множестве случаев оказывалось ключом к успеху. Но в природе рост всегда осуществляется под давлением факторов и процессов, его ограничивающих, а им до сих пор уделялось слишком мало внимания. Именно поэтому множество образовательных программ, подобно большинству других программ изменений, оказались прискорбно недолговечными и не способными привести к устойчивому успеху.

Чтобы сделать процесс глубинных изменений устойчивым, необходимо фундаментально изменить мышление. Нам надо вникнуть в суть процессов роста и того, как можно направлять и усиливать их. Но требуется также изучить силы, препятствующие прогрессу, и выработать действенные стратегии обращения с этими силами. Нам необходимо понимание «танца перемен», образуемого взаимодействием процессов роста и процессов, ограничивающих рост. По словам чилийского биолога Умберто Матураны, «каждое движение сталкивается с препятствиями и силами торможения». Так работает природа. Мы можем либо действовать в согласии с ней, либо пытаться плыть против течения.

Наше мышление должно стать менее механистическим и более биологическим. Нам одновременно нужны терпение и целеустремленность. Необходимо исследование сил, тормозящих процессы роста. Значимые перемены всегда начинаются как локальные сдвиги. Нужно понимание того, как локальный рост может охватить всю систему. Необходимо внимание к роли людей, играющих ключевую роль в процессах изменений, – лидеров перемен.

---

<sup>4</sup> Я в долгу перед Найтином Норья из Гарварда, который указал мне на то, что большинство реформистских программ не имеют успеха из-за недостаточных способностей к обучению (*Путер Сенге*).

### 3. Лидерство в процессе глубинных перемен

#### Об экологии лидерства *Питер Сенге*

#### МИФ О ГЕРОИЧЕСКОМ ГЕНЕРАЛЬНОМ ДИРЕКТОРЕ

- Важными изменениями можно руководить только сверху.
- Бессмысленно двигаться вперед, не имея поддержки генерального директора.
- Без участия высшего руководства ничего не добиться.

Каждый знаком с подобными глубокомысленными заявлениями, которые принято подавать как «правду жизни». Попробуем подойти к ним трезво и непредвзято. Очень мало надежных доказательств того, что высшее руководство способно направлять развитие организаций. Каждому случалось слышать, что генеральный директор намерен преобразовать свою компанию, но примеров успешных и устойчивых реформ крайне мало. Да и разве не странно, что в эпоху «делегирования полномочий» нас приглашают без споров согласиться с всемогуществом высшего руководства? Как, обращаясь к вершине иерархической пирамиды, можно рассчитывать, что мы придем к менее иерархичным и менее авторитарным организациям?

Миф о всемогущем высшем руководителе представляет собой частный случай более универсального и глубокого мифа о герое-вожде, в соответствии с которым вожди – это малая группа людей, одаренных способностью командовать и оказывать влияние. Такие люди и становятся лидерами благодаря уникальной смеси умений, амбиций, видения, харизмы и умопомрачительной спеси. Они способны преодолевать препятствия, перед которыми останавливаются все другие, и добиваются великих свершений. Мораль прозрачна и ясна: хорошо быть одним из этих избранных.

Эта мифологизация великого лидера стала причиной нескончаемого поиска героических фигур, способных совладать с негибкими, утратившими конкурентоспособность компаниями. Но, возможно, культ героев и является причиной того, что мы все пребываем в плену подобных учреждений? Быть может, именно напрасный поиск героев-руководителей застит нам взор и мешает заняться созданием организаций, которые просто в силу своей структуры окажутся гибкими и способными изменяться в соответствии с требованиями жизни, а источником лидерства в них станет множество людей на разных рабочих участках, а не только те, кто сидит на самой вершине?

Я пришел к выводу, что наша одержимость идеей героя-руководителя является разновидностью навязываемых культурой иллюзий. Когда нужны существенные изменения, мы начинаем искать руководителя-вождя и даже не пытаемся наделить способностью к лидерству тех, кто ниже рангом. Новый выдающийся генеральный директор появляется на сцене, чтобы вдохнуть новую жизнь в увядающее учреждение. В наши дни этот герой обычно сокращает расходы (и персонал) и повышает производительность труда и прибыль. Но все эти улучшения оказываются нестойкими. Большую часть стратегических замыслов внедрить не удастся, и потихоньку воцаряется обычный порядок. Подавляющее большинство работников слишком запуганы, чтобы проявлять инициативу. Вся энергия уходит на взаимную конкуренцию за расположение начальства, и ее не остается для создания новой продукции или разработки более прогрессивных методов обслуживания клиентов. Со временем на организацию обрушивается очередной кризис и возникает новый цикл поиска следующего героя-вождя. Результатом

такого «вождизма» становится порочный круг драматических революций «сверху» и пассивности организации в целом, что оказывается причиной повторяющихся кризисов и укрепления потребности в смене лидеров.

Поддержание культа героя-вождя – надежный, быть может, самый надежный способ сделать организацию статичной. За приверженность такому культу всем нам приходится платить несуразно высокую цену: это нескончаемая череда кризисов, неослабевающее давление на сотрудников организаций, низкая финансовая эффективность и глубоко укоренившаяся убежденность, что «простые люди» бессильны что-либо изменить.

Порочная спираль, создаваемая культом вождя, захватывает и сообщество инвесторов. Инвесторы хотят быстрого роста финансовых показателей, а это оборачивается требованиями избрать более жесткое и агрессивное руководство. На передний план выходят новые герои-вожди, способные достичь улучшения краткосрочных финансовых показателей. Но используемые ими стратегии обычно оказываются помехой для долговременных инвестиций в развитие творческих способностей коллектива, что обрекает компанию на «консервацию» посредственностей и долговременное прозябание. Это, в свою очередь, порождает дополнительное давление инвесторов в пользу поиска новых героев-вождей. Иными словами, сообщество инвесторов парадоксальным образом способствует поддержанию системы, подрывающей жизнестойкость процессов создания богатства.

## **ИНОЕ ПОНИМАНИЕ РУКОВОДЯЩЕЙ РОЛИ АДМИНИСТРАЦИИ**

Рассмотрим другой набор утверждений:

- Мало чего можно добиться, если в изменениях заинтересовано только руководство.
- Лозунги и программы генерального директора и его аппарата способны породить только цинизм и апатию и реально мешают концентрации коллективных усилий, необходимых для изменения ситуации.
- Действия только руководства – плохая альтернатива массовому вовлечению сотрудников в процесс преобразований. Неумелое и неумное усердие начальства способно лишь помешать участию работников в процессе преобразований.

Такая точка зрения типична для руководителей организаций, сумевших добиться устойчивого успеха. «Когда я сел в кресло высшего управляющего, – рассказывает Фил Кэрролл из компании Shell Oil (ныне – президент и генеральный директор Fluor Corporation), – все думали: “Фил научит нас, что делать”. Но я, слава богу, и сам мало что знал. А если бы знал, это оказалось бы полным несчастьем».

Рич Тирлинк, председатель совета директоров компании Harley-Davidson, поясняет: «Тот, кто думает, что изменениями может полностью руководить генеральный директор, сильно заблуждается».

А Чарлз Зулак, бывший президент компании Visteon Automotive Systems, входящей в корпорацию Ford Motor, утверждает: «Горстке людей, возглавляющих коллектив из 82 000 работников, просто не под силу в одиночку добиться существенных изменений».

У этих и им подобных высших управляющих есть достаточно оснований для скептического отношения к возможностям руководства. И прежде всего они знают, что сотрудникам больших организаций свойственно с некоторым цинизмом относиться к очередным программам реформирования и прочим «заскокам» руководства.

Более того, они прекрасно понимают принципиальную разницу между самоотверженной преданностью и пассивным согласием. Слово «преданность» вошло в моду, поскольку принято считать, что энтузиазм работников способствует высокой производительности труда, а кроме того, многие менеджеры чувствуют себя неуютно, когда приходится заставлять людей

подчиняться распоряжениям. Но все дело в том, что большинство насаждаемых руководством программ изменений вовсе не требуют энтузиазма и преданности целям<sup>5</sup>. Для их реализации достаточно простого согласия. Люди либо примут очередную реорганизацию, либо окажутся в конфликте со своим начальством. Мудрые руководители, понимающие, что на нижних этажах иерархии трудно отличить преданность делу от исполнительности, весьма осторожно пользуются своей властью – им нужно нечто большее, чем простая покорность.

Крайне трудно, а скорее и просто невозможно, опираясь на обычное послушание, добиться глубоких перемен в видении и понимании мира людьми, в их вере и устремлениях. По этому поводу Билл О'Брайен, вышедший на пенсию генеральный директор компании *Novover Insurance*, замечает: «Вот чего не понимают люди, требующие от руководства изменения корпоративной культуры: ценность только до тех пор остается ценностью, пока человек принимает ее по своей доброй воле».

Наконец, многие мыслящие администраторы отлично знают, что нередко инициативы высшего руководства бывают не просто неэффективны, но и вредны для дела. Это верно не только для краткосрочных программ, предпринимаемых ради быстрого улучшения финансовых показателей, которые ведут к стрессам и ухудшают трудовую атмосферу. Это в равной мере приложимо ко многим программам, нацеленным на повышение организационной эффективности. Например, Крис Аргирис из Гарвардского университета показал, каким образом программы развития внутренних коммуникаций, например опросы рядовых сотрудников, создание целевых групп или «аттестация на 360 градусов»<sup>6</sup>, дают работникам возможность «оповещать руководство о том, что у нас неправильно», не принимая на себя ни малейшей ответственности за исправление ситуации. Такого рода программы просто помогают людям уяснить, что, если источником проблем является плохое руководство, никто другой не сможет как-то улучшить положение.

Но раз возможности начальства ограничены, почему люди по-прежнему ожидают от него мер по наведению порядка? По мнению Аргириса, такое отношение позволяет всем нам сохранять уверенность, что ответственность за успех преобразований несут только те, кто наверху. Большинству работников это понимание подрезает крылья, но, если целью является сохранение *status quo*, лучшей стратегии не найти. Нужно помнить и о том, что изменения бывают разными. Скажем, за проведение реорганизации или принятие новой стратегии и в самом деле отвечает руководство. Многим из нас знакомы примеры такого направляемого сверху реформирования организаций – оно не способствует уменьшению взаимного недоверия, раскрепощению воображения и творческого потенциала, повышению качества творческого мышления<sup>7</sup>. Не разграничивая административные преобразования и глубокие перемены, легко переоценить возможности руководства, и эта опасность подстерегает даже руководителей компаний. Наконец, у нас просто отсутствует стратегия избавления от культа героев-вождей. В США он явно составляет часть национальной культуры. Одна из целей этой книги – помочь избавиться от культа сильной личности.

---

<sup>5</sup> Подробнее о соотношении между преданностью и пассивным согласием см.: Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – С. 218–223.

<sup>6</sup> Метод оценки работы сотрудника, когда учитывается мнение о нем не только руководителей, но и коллег по работе, а также подчиненных. – *Примеч. науч. ред.*

<sup>7</sup> См.: Argyris Chris. Good Communication that Blocks Learning//Harvard Business Review, 1994, July/August, p. 77.

## ЧТО ТАКОЕ ЛИДЕРСТВО И КТО ТАКИЕ ЛИДЕРЫ?

В современном деловом языке слово «лидер» стало синонимом высшего руководителя<sup>8</sup>. Говоря о «воспитании лидеров», люди подразумевают процесс поиска и обучения потенциальных руководителей; задавая вопрос «А что думают лидеры?», имеют в виду взгляды менеджеров высшего звена.

### Изменение, трансформация и глубинные перемены

Первоначальное значение старого французского слова *changer* – «изгиб» или «поворот» (тянущихся к солнцу ветвей дерева или виноградной лозы). Мысль, что «постоянны только перемены», стала трюизмом по крайней мере со времен Гераклита, т. е. с 500 г. до н. э.

Сегодня в деловом мире слово «изменение» может иметь несколько различных значений. Иногда его применяют для обозначения внешних изменений – смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. («Мы знаем, что мир будет меняться и нам придется приспособливаться к его изменениям».) Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате того, что организация вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она работает. С незапамятных времен руководители предприятий беспокоятся о том, чтобы методы производства, стратегии и концепции бизнеса не отставали от изменяющейся внешней среды.

Забота о своевременности организационных перемен побуждает руководство вмешиваться в ход событий. Поэтому сегодня «изменения» – это также административные программы реорганизации, перестройки и т. п. Поскольку такие программы осуществляются по приказу сверху, многие служащие ощущают принуждение, чувствуют, что ими манипулируют, и это типично, даже когда люди в принципе поддерживают проводимые преобразования. По остроумному высказыванию Ричарда Бекхарда, пионера административных реформ, «люди сопротивляются не переменам, а попыткам изменить их самих».

Сегодня некоторые менеджеры используют слово «трансформация» для обозначения всесторонних программ организационных изменений, вроде тех, что были проведены в компаниях General Electric или Shell Oil. Здесь мы решили не следовать этой практике, потому что у слова «трансформация» существует множество значений. Как заметил Эдвард Деминг, «никакие изменения невозможны без трансформации личности». Мы опасаемся, что словосочетание «трансформация компании» будет означать «действительно крупные перемены», достигаемые в ходе чисто административных программ. (Первоначальное значение латинского слова *transformatio* – «изменение формы», «преобразование».) Нам также не по душе, когда этим словом обозначают разовое изменение, «преобразующее» компанию из одного состояния в другое. (В 1830 г. изобретатель Джозеф

---

<sup>8</sup> Три типа лидерства рассматриваются в: Leading Learning Organizations: The Bold, the Powerful, and the Invisible//The Drucker Foundation's «The Leader of the Future»/Eds. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Генри назвал *трансформатором* устройство, предназначенное для изменения напряжения электрического тока.)

В этой книге мы используем термин «глубинные перемены» для обозначения организационных реформ, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем. Глубинным переменам сопутствует процесс обучения. Организация не просто начинает делать что-то новое; она наращивает возможности, для того чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам. Для крупных организаций промышленной эры, которые пытаются приспособиться к современности, чрезвычайно важен этот параллелизм внешних и внутренних изменений. Смены стратегий, структур и систем недостаточно, если им не сопутствуют перемены в мышлении, порождающем эти стратегии, структуры и системы.

Здесь возникает две проблемы. Во-первых, из такого словоупотребления следует, что те, кто не принадлежит к высшим слоям руководства, не являются лидерами. Они могут претендовать на то, чтобы стать лидерами, но для этого им следует продвигаться вверх. Во-вторых, в этом случае мы оказываемся без реального определения лидерства. Если «лидерство» – просто некое место в иерархии, то это понятие не имеет собственного значения. Человек либо входит в административную элиту, либо нет. Больше нам сказать о лидерстве нечего.

В этой книге дано иное понимание лидерства. Мы рассматриваем его как способность некоего сообщества определять свое будущее и прежде всего поддерживать процесс нужных для этого изменений. Сегодня такое определение лидерства звучит необычно, но оно не ново. Мы полагаем, оно ближе всего к тому, что для большинства людей связано с идеей лидерства.

В частности, мы убеждены, что источниками лидерства являются способность поддерживать творческое напряжение и энергия, возникающая, когда люди говорят правду и доносят до окружающих свое представление о будущем и понимание настоящего. Это также не новая идея. «Лидерство – это видение», – утверждает Питер Друкер. Или, как сказано в Книге притчей Соломоновых (29:18), «без откровения свыше народ необуздан, а соблюдающий закон блажен».

Большинство выдающихся лидеров подчеркивали высокое значение принципа творческого напряжения. Эту мысль превосходно сформулировал Мартин Лютер Кинг<sup>9</sup> в знаменитом «Послании из Бирмингемской тюрьмы»: «Подобно Сократу, который чувствовал необходимость умственного напряжения, чтобы выпутаться из тенет мифов и полуправды... так и нам... следует создать в обществе особенное напряжение, чтобы помочь людям выбраться из темных глубин расизма и предрассудков». Обычно с фигурой Кинга связывают его «мечту», но основным рабочим приемом его лидерства была «драматизация существующего положения дел», с тем чтобы у людей открылись глаза на окружающий их расизм.

В соответствии с этим определением в любой организации много лидеров, потому что на разных уровнях иерархии можно найти немало тех, кто играет решающую роль в создании и поддержании творческого напряжения. В силу этого в центре нашего внимания будет сообщество лидеров, а не герои-вожди. Такое внимание к сообществу лидеров сформировалось в последние десять лет, когда мы вновь и вновь сталкивались с тем, что для будущего организации жизненно важно поведение многих людей, занимающих самые разные должности.

**Лидеры – линейные менеджеры.** Крайне редко случается видеть успешную программу изменений, которая не охватывала бы обладающих воображением и берущих на себя роль лидеров. Мы имеем в виду служащих среднего звена, тех, кому приходится отчитываться за достигнутые результаты, но кто при этом обладает полномочиями самостоятельно определять,

---

<sup>9</sup> Лидер движения за гражданское равноправие афроамериканцев. – *Примеч. науч. ред.*

как организована и выполняется работа на их уровне ответственности. Под их началом может быть горстка подчиненных или несколько тысяч человек. Линейный менеджер – это директор завода, руководитель отдела сбыта, производственного отдела, равно как и учитель, директор школы или старшая медсестра. Роль таких людей трудно переоценить, поскольку не высшие администраторы, а только они и их коллеги в состоянии осуществить осмысленные организационные эксперименты для *практической* проверки новых идей и подходов.

*В этой книге мы рассказываем о линейных менеджерах Бобе Уомаке из Ford Visteon, Дейве Марсинге из Intel, о руководителях производства в British Petroleum, о «проектировщиках» производственных процессов, которые сотрудничают с несколькими компаниями, об Эхуде Матья из Eskom и о наставниках из Covenant Insurance.*

**Неформальные лидеры, или создатели общественного мнения.** Мы не знаем ни одного примера, когда бы новая практика обучения получила широкое распространение без решительного содействия творцов общественного мнения внутри организации. Многие исследования путей распространения новых идей и методов труда показывают незаменимость сетей неформальных отношений, посредством которых новое с естественной простотой становится всеобщим достоянием. Роль лидеров таких сетей могут выполнять не только штатные консультанты или преподаватели курсов повышения квалификации, но и специалисты из отделов сбыта, контролеры производственных участков или инженеры<sup>10</sup>.

Неформальные лидеры естественным образом дополняют возможности лидеров – линейных менеджеров. Силой последних является страстное стремление повысить производственные результаты своих подразделений, а их слабость заключается в ограниченности контактов за пределами своих участков. Этот недостаток контактов и связей восполняют неформальные лидеры. Их преимущество в мобильности, свободе и широте общения, благодаря чему они могут оказывать помощь линейным менеджерам как личным участием, так и сводя их с теми людьми, кто в состоянии им помочь. Они по своей природе являются «разносчиками» новых идей и методов работы. Распространяя идеи и информацию в организации, они также помогают руководству компании понять, какую поддержку нужно оказать инициативам снизу.

Роль неформальных лидеров весьма ощутима, хотя именно в силу неформальности ее трудно определить. Парадоксально, но эффективность их деятельности является прямым следствием их несвязанности с иерархией власти. Когда начальник приглашает людей на собрание, не прийти нельзя. Когда он спрашивает, одобряют ли сотрудники новые планы, каждый нормальный человек ответит утвердительно. Но если собрание организует человек, не входящий в вертикаль власти, придут только те, кому интересно. И если такой человек спросит, кто хотел бы ознакомиться с данным вопросом глубже и подробнее, утвердительно ответят лишь те, кому это на самом деле нужно.

*Об искусстве поддержания неформальных отношений см. рассказы Вика Лио из компании Ford, Линды Пирс из Shell Oil, Дейвида Мидора из Detroit Edison и многих других.*

**Лидеры-администраторы.** Из сказанного выше не следует, что для формальных руководителей нет места в процессе организационных преобразований. Сегодня их роль важнее, чем когда-либо, потому что компаниям необходимы долгосрочные и глубинные изменения, затрагивающие традиционные нормы, гипотезы, методы и организационные структуры. А если учесть и давление со стороны инвесторов, о котором мы говорили выше, придется признать, что сегодня роль руководства компаний велика как никогда прежде.

---

<sup>10</sup> См., например: Wenger Etienne. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. New York: Cambridge University Press, 1998.

Положение руководителей осложняется тем, что они не участвуют непосредственно в производственном процессе. На них лежит вся ответственность за эффективность организации, но их способность лично влиять на ход дела ограничена. В эту группу входят, например, президенты и вице-президенты корпораций, директора школ и больниц, отвечающие за создание в организации атмосферы, благоприятной для постоянного обновления и обучения.

Для этого они могут инвестировать в развитие инфраструктуры обучения, поддерживать процесс исследований и экспериментов и подавать личный пример внедрения в жизнь новых норм и видов поведения. Их дело – не столько принятие решений, сколько совершенствование организационной и производственной структуры, делегирование полномочий на принятие решений работникам нижних уровней иерархии.

Мы обнаружили, что наиболее эффективные руководители начинают с осознания того, что «они вовлечены в совершенно новую игру», в которой наибольшей помехой могут оказаться надежные в прошлом навыки и умения. Когда всем нужно учиться и осваивать новое, руководителю следует отказаться от претензий на то, что у него есть ответы на все вопросы. Он и сам должен научиться задавать вопросы, на которые нет очевидных ответов. И ему нужно понять, что право ставить трудные, а порой и неудобные вопросы должно быть у каждого, потому что в отсутствие партнеров он превратится в одинокого героя, лишенного помощи и поддержки.

*В этой книге рассказывается об опыте Фила Кэрролла, президента и генерального директора Fluor Corporation (ранее высшего управляющего Shell Oil), Иана Макрея (бывшего президента Eskom), Марка Муди-Стюарта (председателя комитета производственных менеджеров в корпорации Royal Dutch/Shell) и генерала Гордона Салливана (бывшего начальника штаба армии США).*

Предложенная нами типология лидеров, естественно, упрощена, но по крайней мере это шаг вперед от мифа о том, что центральное место принадлежит изолированному герою-вождю, к представлению о системе, в которой разные люди должны поддерживать друг друга, чтобы добиться существенных позитивных изменений. В сущности, лидеры – это те, кто «идет впереди», кто стремится изменить к лучшему самих себя и свою организацию. Их надежность, способность и преданность делу дают им возможность влиять на других людей<sup>11</sup>.

## ЧТО ДЕЛАЮТ ЛИДЕРЫ?

Наш подход к лидерству своеобразен еще вот в каком отношении. Мы уделяем больше внимания роли лидеров в поддержании процессов глубинных перемен и меньше занимаемся личностью лидера. Черты личности, моральные нормы и деловые навыки очень важны, но об этом уже столько сказано, что трудно добавить что-либо новое. К тому же книги о выдающихся лидерах обычно бывают написаны с позиций вождизма. Поэтому мы предпочли сфокусировать внимание на том, что все лидеры делают для поддержания процесса преобразований. С нашей точки зрения, этот подход полезнее.

При изучении того, что делают лидеры, есть опасность скатиться к изобретению поверхностных «формул» эффективного лидерства. Чтобы сохранить стратегический подход, мы будем придерживаться биологического понимания процессов, ускоряющих рост и ограничивающих его.

---

<sup>11</sup> В предложенной нами типологии «трех типов лидерства» отразилось влияние Эдгара Шайна, который проанализировал характер взаимной зависимости руководства, инженеров и специалистов. См.: Shein Edgar. The Three Cultures of Management// Sloan Management Review, 1996, Fall.

В частности, нами разработана теория сил, способствующих глубинным переменам в организации и тормозящих такие перемены. При этом мы опираемся на опыт менеджеров, консультантов и исследователей, участвовавших в осуществлении и изучении изменений в последние два десятилетия. Это позволяет понять, как лидеры разных типов работают с указанными силами: каким стратегиям они следуют и какие уроки извлекают<sup>12</sup>.

Мы также поняли, как лидеры – линейные менеджеры, неформалы и администраторы – взаимно дополняют друг друга. В конечном итоге ни один из них не может действовать по-настоящему эффективно без участия лидеров других типов. Отсутствие или недостаточная активность любого из них ограничивает эффективность других.

Изучение того, как лидеры работают с силами, изменяющими организацию, позволяет понять, каким образом в людях развиваются и формируются лидерские способности. Во многих компаниях при этом ограничиваются традиционными учебными программами, но мы считаем самой эффективной формой подготовки лидеров обучение на рабочем месте, когда затрагиваются притязания и реакции людей, а также решаемые задачи. В книге описаны реальные ситуации, в которых людям приходилось решать определенные задачи, развивая попутно необходимые для этого индивидуальные и коллективные способности.

Мы назвали свой подход к изучению лидерства экологическим, потому что он проливает свет на взаимодействие различных поступков лидеров и существующих в организации сил. При этом лидерство оказывается системным явлением, неотрывным от контекста, так что лидерство и процесс изменений предстают двумя сторонами одной медали.

По словам одного великого ученого, «целая пропасть разделяет изучение клетки самой по себе и того, как она функционирует». Исследования первого рода дают нам множество скучных данных о мембранах, ядре, эктоплазме и эндоплазме. Исследования второго рода позволяют осознать, что клетка – живая, что в ходе непрерывного взаимодействия с окружающей средой она обеспечивает условия для того, чтобы молекулы ДНК продолжали свой загадочный танец биосинтеза, воспроизведения своей структуры и сохранения генетической информации. Мы тоже нацелены на понимание того, как в организации функционирует здоровое и дееспособное лидерское сообщество и как оно помогает людям определять свое будущее.

Пока мы еще многого не знаем о функционировании эффективных лидерских сообществ, но у нас есть прекрасная отправная точка для начала исследований. Нас интересует, как люди поддерживают самоусиливающиеся процессы роста, помогающие организациям изменяться, и как возникают противоположно направленные процессы, тормозящие и останавливающие рост.

В книге «Танец перемен» рассматриваются следующие вопросы:

- Что представляют собой самоусиливающиеся процессы роста, обеспечивающие возможность глубинных перемен? Лидеры поддерживают эти процессы и способствуют им своей осознанной деятельностью. Как именно они это делают?

---

<sup>12</sup> Эти идеи базируются на исследованиях долговременных изменений, которые начались в 1991 г. в специально основанном для этого Центре организационного обучения (Center for Organizational Learning) при Массачусетском технологическом институте (МТИ). Центр был создан консорциумом корпораций, заинтересованных в результатах исследований. В 1997 г. Центр расширился и превратился в Общество организационного обучения (Society for Organizational Learning). Проводившиеся обеими организациями эксперименты охватывали производство, сбыт и разработку продукции. Объектами изучения служили производственные бригады и участки, целые производства с включением служб снабжения и сбыта, а также руководство корпораций. Обследованию подвергалась не только сфера бизнеса, но и образовательные, медицинские и правительственные учреждения. Некоторые эксперименты оказались поразительно успешными. В других случаях сколько-нибудь значимых изменений добиться не удалось. Но все эксперименты служили постепенному накоплению знаний о природе лидерства. Мы в долгу перед Арье де Гейзом, Томасом Джонсоном, Фритьюфом Капрой и всеми, кто помог нам осознать преимущества подхода к организациям как к живым организмам. (Подробнее о вкладе Тома Джонсона рассказывается в статье «Вверх по информационной реке».)

- Что представляют собой силы, тормозящие рост? Из чего складываются и как проявляются ограничивающие факторы? Какие стратегии используют эффективные лидеры, чтобы нейтрализовать действие этих факторов или обойти их?

Такой подход радикально отличается от традиционного представления о лидерах как о «героях, управляющих изменениями». Допустим, вы управляете автомобилем. Это всего лишь машина, которая привозит вас туда, куда вам нужно. Но вы не в силах управлять растущим деревом. Вы не управляете даже своим пятнадцатилетним сыном. А лидеры не в состоянии управлять своими организациями. Организация – это сообщество людей, такая же живая система, как дерево или подросток. Здесь не может быть управления. Здесь нужен садовник, а не машинист.

#### **4. Глубинные перемены: задачи и проблемы** *Арт Клейнер, Шарлотта Робертс, Рик Росс,* *Джордж Рот, Питер Сенге, Брайан Смит*

##### **«ЭТО ЧЕРТОВО ОБУЧЕНИЕ» МОЖЕТ ПРИНОСИТЬ ПОЛЬЗУ**

В 1988 г. журнал *Harvard Business Review* опубликовал статью Арье де Гейза, тогдашнего координатора группы планирования в корпорации Royal Dutch/Shell, которая называлась *Planning as Learning* («Планирование как обучение»). Автор был мало кому известен за пределами его корпорации, но статья наделала много шума, особенно фраза:

Мы понимаем, что единственное конкурентное преимущество компании будущего – это способность ее менеджеров учиться быстрее, чем их конкуренты.

Восемью годами позже генеральный директор General Electric Джек Уэлч, пользующийся большой популярностью среди коллег, высказал в годовом отчете корпорации весьма близкое по смыслу наблюдение:

Наша политика подчинена базовому соображению: конечными источниками конкурентного превосходства являются желание и способность организации постоянно учиться и быстро преобразовывать новые знания в действия.

*Об изменениях в культуре компании General Electric рассказывается в статье Жака Вурлинга-Хуаня в главе 3.*

Концепция обучающейся организации недавно нашла отражение в годовых отчетах еще нескольких крупных компаний, в том числе Coca-Cola, First National Bancorp, Chevron, Mead Industries, Shell Oil и Tenneco. Со всех сторон доносится эхо: единственным бесконечно воспроизводимым ресурсом является обучение. Все другие виды ресурсов – капитал, труд, сырье, даже технологии и знания (скажем, лучшие специалисты) – могут быть перехвачены или скопированы конкурентами, но никто не в состоянии купить, скопировать или воспроизвести способность организации учиться.

Сегодня мы можем делать обобщения, опираясь на многолетний опыт организаций, политика которых была нацелена на повышение своей способности к обучению. И если выгоды от сокращения размеров, перестройки и «прореживания» зачастую оказываются мимолетными, повышение способности учиться дает устойчивые, накапливающиеся и умножающиеся преимущества. Вот несколько примеров, которые подробно описываются в следующих главах.

- В 1991 г. Electrical and Fuel Handling Division (EFHD; ныне входит в состав Ford Visteon, самостоятельного подразделения компании Ford, и объединяет производство всех компонентов автомобиля) представляло собой плохо управляемое подразделение компании, ежегодно приносившее \$50 млн убытка. Оно превратилось в успешное *обучающееся сообщество* и в 1996 г. дало более \$150 млн прибыли. Его сбыт утроился, а вместо трех американских заводов на него теперь работает десяток производств, разбросанных по всей планете. При этом отношения между предприятиями отличаются необычной для международных проектов коллегиальностью. «Мы говорим о проблемах открыто и без угроз, так что снова эти проблемы не возникают», – рассказывает менеджер компании.

*Об изменениях в компании Ford Motor более подробно рассказывается в главе 5.*

- «Программа трансформации» компании Shell Oil из Хьюстона и позднее интернациональной группы Royal Dutch/Shell ознаменовалась фейерверком новаций и инициатив. Компания Shell Oil превратилась в федералистскую структуру, в рамках которой прежние административно-бюрократические единицы (например, Shell Chemical и Shell Services, ранее отвечавшая за информационные технологии и другие централизованные услуги) преобразовались в действующие по всему миру независимые и жизнеспособные предприятия.

*Подробнее об этом говорится в главах 5, 6.*

- Известный своим новаторством Национальный учебный центр армии США при подготовке офицеров и рядовых использует тщательно продуманную систему полевых учений, тренажеры и «разбор действий». Успехи операций «Буря в пустыне», на Гаити и в Боснии приписывают именно такому подходу к подготовке личного состава.

*Подробнее об армии США рассказывается в главе 11.*

- В этой книге приведен целый ряд сходных историй о таких компаниях, как Detroit Edison, British Petroleum, Burch-Lowe, Chrysler, Covenant Insurance, Eskom, Harley-Davidson, Intel, Hewlett-Packard, Mitsubishi Electric, Scania, Springfield Remanufacturing Company, Toyota, Xerox и др. Множество аналогичных историй можно рассказать и об образовательных учреждениях.

Всякое дерево познается по плодам его. В бизнесе реальный выигрыш от обучения людей измерить нетрудно. Можно использовать такие показатели, как срок исполнения заказов, лояльность клиентов, качество продукции, долговременная прибыльность и темпы роста. Сами участники программ склонны подчеркивать личную удовлетворенность. «Впервые за долгие годы работы в этой компании я почувствовал, что руководители мною дорожат, – признается инженер, участвовавший в течение года в нескольких циклах программы обучения. – Я заметил, что они абсолютно доверяют мне и нашей группе. Поскольку мне оказывали личное доверие, я с большим доверием относился и к нашей группе. В других программах действует двойная система контроля и людям постоянно указывают, что им делать, – их никто никогда не спрашивает, как следует поступать в той или иной ситуации. Зато в нашей группе люди, которые за двадцать лет работы на компанию никакого восторга ни разу не испытали, преисполнены энтузиазма»<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Цит. по: Roth George, Kleiner Art et al. A Car Launch With Heart: The Story of «AutoCo Epsilon». New York: Oxford University Press, 1999, p. 25–26.

## ЧЕМ ОБУЧЕНИЕ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ УЧЕБЫ

Многие сотрудники компаний понимают *обучение* как «учебу», не имеющую отношения к бизнесу или к другим практическим вещам. В худшем случае они считают, что их приведут *учиться* в класс, где им придется слушать лекцию или читать текст, никак не связанный с целями их работы, одним словом – воспринимать некую отвлеченную информацию.

Эта точка зрения ассоциируется с нудными занятиями в школе, где ученики пассивно сидят на уроках. Само слово *учеба* (*training*) первоначально означало зазубривание чего-то в присутствии наставника (педагога, лектора и др.), контролирующего процесс.

Однако слово *обучение* (*learning*) происходит от индоевропейского *leis* – «колея», «борозда». *Обучаться* – значит совершенствоваться, активно усваивая предмет и следуя заданному направлению в рамках определенной дисциплины. *Обучение* не ограничивается аудиторными часами в школах или на курсах и происходит в реальной жизненной обстановке. Этот процесс трудно контролировать, но он обеспечивает долговременное усвоение новых знаний и способность к эффективным действиям.

Все организации так или иначе обучаются, приспособившись к изменениям окружающей среды. Но некоторые обучаются быстрее и эффективнее других, если занимаются этим в процессе повседневной работы. *Учеба* же происходит в специально отведенные для этого часы и оторвана от рабочей обстановки, где достигается определенный результат.

На каждого из авторов этой книги буквально набрасывались менеджеры или администратор. «Должен вам признаться, что мне больше всего понравилось во всем этом, – сообщил один из менеджеров. – Я обнаружил, что полюбил учиться».

## «ЭТО ЧЕРТОВО ОБУЧЕНИЕ» МОЖЕТ БЫТЬ ОПАСНЫМ (КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ СПОЛЗАНИЕ НАЗАД)

Наряду с множеством успехов и восторгов есть масса примеров неудач, отката назад и негативных реакций. Некоторые программы обучения не удается сдвинуть с места, несмотря на заинтересованность компании и достаточность ресурсов. В других случаях первые достигнутые успехи игнорируются руководством, а экспериментаторов вместо наград и повышения ждет увольнение со службы либо они уходят сами в поисках организации, способной более благосклонно воспринять их идеи. Даже после нескольких лет бесспорных успехов корпоративные культуры, ориентированные на обучение, могут попасть под огонь критики со стороны нового руководства – «чужаков» в организации, не понимающих собственной выгоды, – или стать жертвой изменения деловой ситуации, способной спровоцировать ужесточение контроля. Бывает, что неожиданные проблемы сваливаются просто ниоткуда. Те, кто многие годы проработал в области организационного обучения, испытали на себе все эти и некоторые другие проблемы. На протяжении двухсотлетней истории современных корпораций, как, впрочем, и всей человеческой истории, новаторы постоянно сталкиваются с подобными негативными реакциями<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Об истории изменений в корпорациях см.: Kleiner Art. The Age of Heretics.

Некоторые лидеры, осознавшие, что для успеха программ обучения хороших намерений недостаточно, стремятся подкрепить эти намерения делегированием полномочий или изменениями в методах управления людьми. В 1997 г. Джек Уэлч в письме акционерам компании General Electric подчеркнул, что новые схемы оплаты труда и поощрения – это ключевые механизмы, которые необходимо использовать, чтобы «риторика об организационном обучении превратилась в реальность».

Бесспорно, очень важно внести нужные изменения в механизмы оценки и измерения производительности, но мы склонны считать, что этого недостаточно. Неадекватное измерение эффективности труда – только одно из препятствий для программ обучения. Существуют и другие преграды, которые трудно преодолеть. Например, неявная установка, будто «менеджеры должны не поднимать проблемы, а предлагать решения», способна привести к тому, что система поощрений будет навязывать в организации героизм в стиле «одинокого рейнджера» и тормозить коллективное обучение. До тех пор пока эту установку не подвергнут открытому обсуждению и не отвергнут, любые новые механизмы измерения и оценки производительности будут просто воспроизводить хронические проблемы, которыми и до них уже страдала компания.

*Подробнее об этом рассказывается в главе 6 «Несоответствие слова и дела».*

Мы выделили десять отчетливых угроз или проблем – пучков сил или факторов, препятствующих глубинным переменам (а также три вида процессов роста, способствующих таким изменениям). Источником тормозящих сил является предел обучаемости и роста. Мы столкнулись с этими проблемами на примере «программ обучения» – программ изменений, важную роль в которых играет способность к обучению, – но мы убеждены, что на эти препятствия должна наткнуться любая программа, нацеленная на достижение глубинных и далеко идущих преобразований. По отношению к развитию организации они играют ту же роль, что для роста растений ограничение воды, почвы, питательных веществ и пространства для развития корневой системы. Эти факторы ограничивают любой процесс глубинных перемен, и любого из них достаточно, чтобы воспрепятствовать дальнейшим преобразованиям.

Все перечисленные ниже неблагоприятные факторы предсказуемы, и хотя они часто представляются независимыми, на деле они взаимосвязаны. Существуют стратегии, способные помочь в преодолении каждого из этих препятствий по отдельности, но оптимальный подход предполагает понимание их как совокупности взаимозависимых сил.

Многие преданные делу лидеры не раз расшибали себе лоб из-за непонимания факторов, ограничивающих рост. Некоторые читатели наверняка знают, каково это – наткнуться на противодействие норм традиционной культуры, когда тебя упрекают в неэффективности, несмотря на множество свидетельств обратного, когда приходится защищать своих подчиненных от давления традиций в собственной организации. От этого легко впасть в отчаяние. Возникает впечатление, что чем настойчивее ты рвешься вперед, тем сильнее «система толкает тебя назад».

Это предельно точный образ – система и в самом деле толкает назад. Факторы, препятствующие росту, представляют собой силы сохранения «гомеостаза» организации, созревшей еще в индустриальном мире. Фундаментальным упущением большинства новаторов является то, что они полностью сосредоточиваются на собственном изобретении, на целях, которые собираются достичь, и совсем не думают о том, как отреагируют на их усилия организационные структуры и как они соотносятся с действующими в компании нормами. Исходя из опыта тех, кому удалось добиться успеха, мы пришли к выводу, что необходимым условием жизнеспособности перемен является понимание того, почему система сопротивляется новшествам и как собственные действия и поведение экспериментаторов сообщают дополнительную силу

сковывающей их системе. Тем, кто смог понять это, и удастся выработать стратегию для достижения устойчивого успеха.

## ДЕСЯТЬ ПРОБЛЕМ

Как только *инициативная группа* (бригада, центр бизнеса или команда в руководстве корпорации) начинает действовать необычным образом, немедленно возникают проблемы, которым соответствуют определенные симптомы (трудности начального этапа).

- «У нас нет времени на всю эту чепуху!» – проблема нехватки времени. Люди, предпринимающие попытку изменить что-либо, должны как-то выкроить время для размышлений и действий (глава 3).

- «Нам никто не помогает!» – проблема неадекватной выучки, неумелого руководства и недостаточной поддержки для группы, взявшей за инновационную работу, которая требует мобилизации внутренних ресурсов (глава 4).

- «Без всего этого мы можем обойтись!» («Нам это не нужно!») – проблема значимости: людям следует доказать, что изменения необходимы, и разъяснить, как и почему они связаны с главными задачами бизнеса (глава 5).

- «У них слова расходятся с делами!» – проблема последовательности и ответственности руководства: нужно устранить несоответствие слов (провозглашаемых ценностей) и дела (поведения), причем особенно это касается инициаторов перемен (глава 6).

Когда инициативная группа добивается первых успехов, возникает следующая проблема: как не потерять темп и не допустить нарастания противоречий между инициативной группой и организацией в целом, т. е. как обеспечить устойчивость преобразований?

- «Все это...»<sup>15</sup> – проблема страхов и переживаний, порождаемых чувствами опасности, уязвимости и собственной неадекватности, которые отражают усиливающийся конфликт между все большей искренностью и открытостью членов инициативной группы и малым уровнем взаимного доверия (глава 7).

- «Все это не работает!» – проблема негативной оценки достигнутых результатов; возникает из-за расхождения между традиционными для организации методами измерения успеха (в том числе во времени) и реальными достижениями инициативной группы (глава 8).

- «Мы на верном пути!»/«Они не понимают нас!» – проблема изолированности и высокомерия, возникающая, когда истинные приверженцы перемен из инициативной группы вступают в конфликт с «неверующими» из остальной части организации: растут взаимное непонимание и отчуждение между членами инициативной группы и организацией в целом (глава 9).

Когда достижения инициативной группы получают признание и вступают в конфликт с внутренней инфраструктурой и принятыми в организации методами работы, возникают проблемы переустройства и переосмысления, т. е. «реформирования» самой программы реформ.

- «Кто отвечает за все это?» – из-за конфликта между инициативной группой, стремящейся к большей независимости, и менеджерами, опасющимися, что повышение уровня автономности способно породить в организации хаос и раскол, возникает проблема с существующей структурой власти (глава 10).

- «Мы пытаемся изобрести велосипед!» – проблема распространения передового опыта: неспособность передать новое знание в другие подразделения организации мешает использовать к своей выгоде успехи, достигнутые другими (глава 11).

---

<sup>15</sup> Вместо многоточия следует вставить высказывания людей, пытающихся скрыть собственные страхи и переживания, например «напрасная трата времени», «мы не в силах держать под контролем», «весьма интересно, но...».

## ПРОБЛЕМЫ

Развитие и рост таких сложных систем, как большие организации и общество в целом, сопровождаются возникновением проблем или факторов, препятствующих дальнейшему росту и развитию. Историк Арнольд Тойнби, например, предложил теорию «проблем и решений», смысл которой в том, что сама жизнь цивилизаций представляет собой процесс творческого развития и роль стимулов в нем выполняют новые крупномасштабные задачи, зачастую порождаемые прежними достижениями. Новые задачи дают возможность совершенствования, поскольку заставляют нас концентрировать внимание, напрягать умственные способности и вынуждают к творческим решениям. Это довольно близко к китайской идее «кризиса», которая передается двумя иероглифами, обозначающими «опасность» и «возможность»<sup>16</sup>.

• «Куда, собственно, мы движемся?» («Чем мы здесь заняты?») – проблема стратегии и целей компании: нужно заново переосмыслить цели организации и наполнить новым смыслом ее деятельность (глава 12).

Совсем необязательно, что вам придется сражаться со всеми десятью проблемами. Возможно, вам встретятся другие, которые мы не успели выявить. Но мы считаем, что лидеры, стремящиеся достичь устойчивых и глубинных перемен, должны по крайней мере понимать природу факторов, ограничивающих рост.

В этой книге мы прежде всего рассмотрим проблемы начального этапа программы изменений («не хватает времени»), потому что именно такие проблемы возникают первыми и должны быть первыми решены. По достижении определенного прогресса появляются проблемы сохранения темпа движения вперед. Проблемы переосмысления и перестройки системы управления могут стоять перед организацией с самого начала, но обычно они обостряются, когда уже достигнуты некоторые успехи и программа преобразований получает определенное признание. Впрочем, в каждой организации порядок проявления проблем отличается известным своеобразием.

Может показаться, что симптомы возникающих проблем не зависят друг от друга, но сами проблемы теснейшим образом взаимосвязаны. Успех в решении одной может облегчить или затруднить решение других.

*Подробнее эта взаимозависимость рассматривается в Заключительной части.*

Мы уже отмечали, что возникновение таких проблем характерно для любых программ, нацеленных на глубокое реформирование организационных систем, ценностных установок и поведения людей. Писательница Вирджиния О'Брайен, например, утверждает, что со всеми этими проблемами столкнулись движения женщин и национальных меньшинств, добивавшихся равенства на рабочем месте. Согласно отчету правительственной комиссии, для достижения успеха инициатив требуются: поддержка генерального директора (чтобы решить проблему несоответствия слов и дела); изучение препятствий, создаваемых конфликтными гипотезами (проблема истинных приверженцев и «неверующих»); программы привлечения соратников и их переобучения (проблема отсутствия помощи); работа по снижению барьеров, разделяющих подразделения корпорации (проблема распространения передового опыта); при-

---

<sup>16</sup> См.: Toynbee Arnold. A Study of History. Vol. 1. London: Oxford University Press, 1934; Vol. 1–6 [краткое изложение]/Ed. Somervell D.C. London: Oxford University Press, 1947.

вязка инициативы к планам компании («Нам это не нужно!») и другие мероприятия, соответствующие появляющимся проблемам<sup>17</sup>.



<sup>17</sup> См.: O'Brien Virginia. Success on Our Own Terms. New York: John Wiley, 1998. См. также: A Solid Investment: Making Full Use of the Nation's Human Capital. U.S. Department of Labor Glass Ceiling Commission. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1995. Доступно в Интернете: [www.ilr.cornel.edu/library/e\\_archive/glassceiling](http://www.ilr.cornel.edu/library/e_archive/glassceiling)

**Рис. 1.2.** Диаграмма «Десять проблем». Спираль в центре изображает источник энергии, питающей программу изменений: базовые процессы роста, которые способствуют организационному обучению. Но эта энергия гасится противодействием сил, направленных на сохранение прежнего равновесия, которое может быть разрушено в ходе перемен. Проблемы перечислены во внешнем круге спирали (по часовой стрелке). Мелким шрифтом указаны симптомы, соответствующие каждой из проблем

Чем энергичнее напор преобразований, тем сильнее сопротивление, порождаемое возникающими проблемами, которые представляют собой естественную реакцию системы, стремящейся восстановить нарушенное программой перемен равновесие. При этом чем раньше и быстрее удастся предвидеть проблемы, тем легче их решать. Не нужно ждать, когда они выйдут на поверхность и станут зримыми; лучше гасить их заранее. Для этого нужны время и энергия, которых может не хватить, когда придется решать проблемы напрямую.

Чем чаще лидерам любого уровня приходится иметь дело с этими проблемами, тем менее проблематичными они делаются. Они становятся привычной частью жизни, событиями, которые закаляют и укрепляют тех, кто борется за изменения, способствуют развитию новых навыков и нового понимания. Каждому из авторов этой книги опыт решения подобных задач помог кое-что понять о себе – скажем, увидеть свою склонность терять терпение и взрываться или впадать в уныние, наткнувшись на препятствия. Как заметил один мудрец, «жизнь вообще-то не враг нам».

## **ВОПРОСЫ, ПОМОГАЮЩИЕ ОСОЗНАТЬ ПРОБЛЕМЫ**

Установить связь между проблемами, о которых вы прочтете в книге, и своим опытом вам помогут следующие вопросы.

Вижу ли я проблему в собственной ситуации? Осознаю ли я те силы, которые мне противодействуют? Многие проблемы, препятствующие устойчивому успеху программ по изменению организаций, сначала бывают незаметными.

Понимаю ли я природу проблем? Как я их понимаю? Могу ли подойти к ним иначе? Как меня воспринимают другие, когда я сталкиваюсь с проблемой? Эти вопросы помогают сориентироваться по отношению к задачам, которые в противном случае могли бы рассматриваться только как препятствия. Проклинать помехи – это наиболее типичный, но далеко не самый творческий ответ на возникающие проблемы.

Кто может оказать мне наибольшую помощь в понимании и решении этих проблем? Как могли бы мы помочь друг другу? Многие настроены на то, чтобы решать собственные проблемы в одиночку, но большая часть этих проблем затрагивает не нас одних. И мы добились бы куда больших успехов, если бы научились действовать вместе с коллегами, являющимися частью той же «системы», либо с людьми, чьи интересы и способности дополняют наши собственные.

Какие действия будут эффективны при решении проблемы? Каких способностей нам не хватает? В сложных ситуациях наши действия нередко являются реакцией на сваливающиеся сверху обстоятельства, а не частью глубоко продуманной стратегии. Этот вопрос помогает стратегически спланировать наши действия на несколько лет вперед.

Как измерить собственный прогресс? Не бывает совершенных стратегий, поэтому нужно постоянно оценивать и контролировать ход преобразований. Но большинство людей, погружаясь в работу, перестают обращать внимание на то, что творится вокруг. Сосредоточившись на продвижении вперед, они теряют из виду последствия своих действий, особенно если это затрагивает периферийные сферы их жизни. Задачи, которые приходится решать для осуществления глубинных перемен, очень сложны, поэтому чрезвычайно важно сохранять открытость и видеть их с максимальной ясностью.

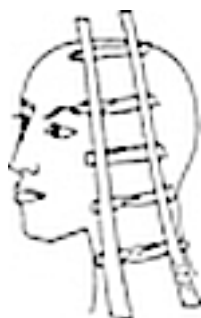
### На что опирается эта книга

При подготовке «Танца перемен» авторы использовали результаты, полученные при изучении организационного обучения, системной динамики, науки действия, творческого ориентирования диалога, разработки систем управления, сценарного планирования и даже квантовой физики и экологии. Мы внимательно выслушивали мнения и выводы множества менеджеров корпораций, консультантов и академических исследователей, которым довелось поработать над осуществлением программ глубинных перемен. Кроме того, мы использовали результаты, полученные нами за два десятилетия исследований.

Значительная часть накопленного опыта нашла отражение в книге Питера Сенге «Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации». Каждая из пяти перечисленных ниже дисциплин предоставляет отдельным работникам и коллективам обширное поле для освоения и использования знаний.



**Совершенствование личности.** Это дисциплина человеческих устремлений, охватывающая формулирование результатов, к которым больше всего стремятся люди (личное видение будущего), и реалистичную оценку сложившегося положения вещей (того, что они имеют в действительности). Обучение искусству создания «творческого напряжения» между мечтой и реальностью (на пиктограмме обозначено растягиваемой резинкой) повышает качество принимаемых решений и помогает достигать большего на выбранных направлениях.



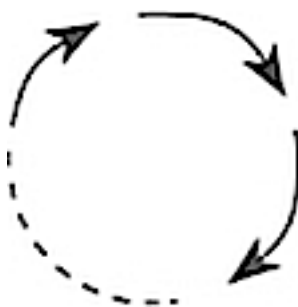
**Интеллектуальные модели.** Это дисциплина размышления и исследования, нацеленная на достижение более точного понимания тех установок и восприятий, которые влияют на мышление и поступки людей. Постоянное размышление о внутренних картинах мира, их обсуждение и оценка помогают людям с большей определенностью управлять своими действиями и решениями (на пиктограмме изображена «лестница умозаключений», провоцирующая нас соскальзывать к контрпродуктивным и разрушительным выводам и гипотезам).



**Общая мечта.** Это коллективная дисциплина. Она учит людей воспитывать в себе чувство преданности группе или организации, чему служат достижение общего представления о желаемом будущем, а также формализация объединяющих коллектив принципов деятельности, которая должна привести их в это общее будущее (символизируется изображением глаза).



**Групповое обучение.** Это дисциплина взаимодействия в коллективе. Постигая искусство ведения диалога и дискуссий, группа открывает доступ к коллективному мышлению, учится мобилизовывать энергию и деятельность членов коллектива для достижения общих целей, развивая при этом синергический эффект, когда групповые знания и способности превышают сумму индивидуальных талантов ее членов (символизируется стаей журавлей).



**Системное мышление.** Эта дисциплина дает возможность людям лучше осознать свою взаимосвязанность в ситуациях стабильности и изменений, учит управлять силами, определяющими последствия их действий. В основе системного мышления лежит теория динамики сложных систем, позволяющая понять закономерности их внутреннего развития. Освоение таких инструментов и методов, как системные архетипы, обучающие лаборатории и моделирование, помогает постичь науку управления этими системами, учит действовать в большем согласии с изменениями природы и общества. (На пиктограмме изображена замкнутая система)

«обратной связи», на которой держатся все наблюдаемые в природе и обществе процессы роста и их ограничения.)

*Есть несколько разных видов системного мышления; подробно об этом рассказывается в главе 4.*

После публикации «Пятой дисциплины» от читателей посыпались вопросы, как приступить к делу. «С чего начать в понедельник утром?» – примерно так спрашивали многие. Для помощи читателям авторы издали пособие «Пятая дисциплина: Эмпирические наблюдения» (The Fifth Discipline Fieldbook (Doubleday/Currency, 1994)) – сборник инструкций, упражнений, рассказов об опыте и достижениях других и т. п. – словом, все, что нужно, чтобы облегчить людям ежедневное совершенствование в выбранных ими дисциплинах. Как и «Танец перемен», эта книга организована в виде сборника «результатов наблюдений», принадлежащих десяткам людей, которые сумели многого достичь в тех или иных дисциплинах. «Пятая дисциплина: Эмпирические наблюдения» была задумана как практическое руководство, но тем не менее она содержит ряд ключевых теоретических посылок:

- Организации представляют собой продукт мышления и действий своих членов.
- Чтобы преобразовать организацию к лучшему, следует дать людям возможность изменить способ мышления и взаимодействия.
- Этого не достичь с помощью тренировок и натаскивания. Ни один человек в мире, включая горячо обожаемого учителя или генерального директора, не в состоянии «переобучить» других людей таким образом, чтобы изменить их ценности, убеждения, навыки, способности, восприятие или уровень преданности делу.
- Практика организационного обучения, напротив, предполагает реальную деятельность: развитие новых руководящих идей, обновление инфраструктуры, создание новых методов управления и выполнения производственных задач. Если дать людям возможность принимать участие в этих новых видах деятельности, у них разовьются устойчивые способности к изменению. Вложения организации в новые виды деятельности будут вознаграждены сторицей – многократным повышением разнообразия, энтузиазма, новаторства и таланта.

Уже после издания книги «Пятая дисциплина: Эмпирические наблюдения» мы смогли более полно осознать трудности, стоящие перед программами изменений. Это подтолкнуло Центр организационного обучения (ныне Общество организационного обучения) при Массачусетском технологическом институте к проведению в 1994–1995 гг. серии семинаров. В некоторых семинарах участвовали высшие руководители, в других – менеджеры среднего звена или линейные менеджеры. Представители разных компаний и организаций вместе размышляли об общих проблемах и подходах к лидерству. Одной из сквозных тем семинаров была следующая: «Какие силы способствуют, а какие противодействуют успеху программ организационного обучения?»

Питер Сенге довел результаты этих семинаров до остальных авторов книги «Пятая дисциплина: Эмпирические наблюдения» и пригласил нас совместно осмыслить их в свете собственного опыта. В ходе этой работы мы пришли к осознанию десяти проблем, о которых идет речь в данной книге. Затем мы выбрали рассказы об организациях и мыслителях, сумевших успешно решить эти проблемы.

«Танец перемен» – это только начало. Если предлагаемый в книге подход окажется столь же эффективным, как сетка координат Меркатора, она ознаменует вступление в новую эпоху исследований и обучения.

## 5. Как читать эту книгу

### НАЧИНАЙТЕ С ЛЮБОГО МЕСТА, ЧИТАЙТЕ В ЛЮБОМ ПОРЯДКЕ

Книга задумана таким образом, чтобы ее можно было читать в любом порядке. Перекрестные ссылки помогут читателю находить то, что в наибольшей степени отвечает его интересам.

### ОБЖИВАЙТЕ ЭТУ КНИГУ

Делайте пометки на полях. Записывайте приходящие в голову идеи и соображения. В будущем эти заметки помогут вам более плодотворно размышлять о новом этапе собственной программы изменений.

### ВЫПОЛНЯЙТЕ УПРАЖНЕНИЯ

Упражнения дают знание совершенно иного рода, чем простое прочтение текста. Если вам кажется, что вы уже что-то знаете, честно спросите себя: в какой степени это знание о методах и умениях проявляется в вашей деятельности? Если не слишком, то советуем вам попытаться освоить предлагаемые приемы, методы и технику, выполняя соответствующие упражнения.

### ПРИВЛЕКАЙТЕ ДРУГИХ К РАЗМЫШЛЕНИЯМ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ

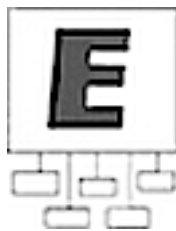
Организации, как и любой коллектив, действуют посредством общения. Ценность излагаемых в данной книге идей не в том, что это ответы, которые нужно заучить. Это исходный пункт для разговора с другими. Обсуждая, испытывая и совместно обдумывая следующий шаг, можно прийти к собственным решениям проблем.

### Пиктограммы

Чтобы облегчить работу с книгой, мы используем пиктограммы, отражающие характер текстового материала. Так будет легче отыскать нужный вам изюм в этой большой булке.



**Линейные менеджеры.** Материал представляет особый интерес для менеджеров, отвечающих за результаты на своем участке работы и одновременно имеющих право экспериментировать с методами организации труда.



**Лидеры-администраторы.** Материал наиболее важен для менеджеров высшего звена, не имеющих непосредственного отношения к производству, но ответственных за эффективность работы организации в целом.



**Неформальные лидеры, или создатели общественного мнения.** Материал интересен в первую очередь тем, кто разносит «семена знаний» об обучении и изменениях по всем подразделениям организации.

*Подробнее о трех типах лидеров рассказывается в главе 1*



**Набор инструментов.** Рассказ о методах или приемах осуществления изменений.



**Индивидуальные упражнения.** Задачи, предназначенные для самостоятельного решения и нацеленные на углубление понимания и способностей читателей, на увязку предлагаемых ситуаций с собственным опытом и на стимулирование ассоциаций.



**Групповые упражнения.** Эти упражнения нужно выполнять в рабочем коллективе, иногда привлекая к ним руководителя группы или арбитра со стороны.



**Лексикон.** Анализ исходного смысла используемых нами слов и их современного употребления. В таких областях, как управление, вошло в обиход невообразимое число жаргонных словечек, поэтому крайне важно понимать точное значение употребляемых терминов и выражений.



**Ресурсы.** Рекомендуемые книги, статьи, видеоматериалы и веб-сайты, которые мы считаем важными и полезными.



**Круглый стол.** Групповое обсуждение каких-либо вопросов.



**Руководящая идея.** Принцип (или набор принципов), который, по нашему мнению, важен для понимания материала и ориентирования в нем.

## Системные диаграммы

Центральное место в этой книге принадлежит архетипу «пределы роста», который базируется на системной динамике – совокупности теории, моделирования и опыта, обладающей собственным графическим языком. Многие находят системные диаграммы полезными, потому

что с их помощью легко изобразить взаимосвязи, трудно передаваемые словами: непоследовательные, нелинейные, непостоянные во времени взаимоотношения, осуществляемые с задержками и учитывающие субъективный фактор. Этот графический язык отлично подходит и для того, чтобы выразить системные взаимосвязи, характерные для вашей собственной ситуации.

Рассмотрим для примера простое действие – наполнение стакана водой. На словах это чрезвычайно легко: «Я поворачиваю кран и наполняю стакан водой». Но, как показано на системной диаграмме (см. рис. 1.3), это весьма непростой процесс. В регулировании уровня воды в стакане участвуют сознание человека, водопроводный кран и стакан. В сознании человека, томимого жаждой, есть представление о желаемом уровне воды в стакане. Соответственно, в сознании возникает разрыв между имеющимся уровнем воды (стакан пуст) и желаемым. Повинуясь этому представлению о несовпадении желаемого и действительного, ваша рука поворачивает кран. Вода течет, и уровень воды в стакане начинает повышаться. Воспринимаемый вами разрыв между желаемым и действительным сокращается, и в конце концов вы закрываете кран – стакан полон.



**Рис. 1.3.** Пример системной диаграммы

В этой книге мы излагаем системные концепции с помощью как слов, так и диаграмм. Будете вы в собственной практике использовать язык диаграмм или нет, стоит признать, что системный подход способен помочь вам осознать реальное существование сил, благоприятствующих росту, и сил, тормозящих его<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Авторы выражают благодарность Майклу Гудману, руководителю практикума по системному мышлению в Innovation Associates, за консультации по системному подходу.



**Рис. 1.4.** Системная диаграмма, представляющая собой сжатый вариант диаграммы, помещенной в главе 2. Показан основной самоусиливающийся процесс, характерный для глубинных организационных перемен. Дано определение всех элементов диаграммы. Справа изображены три дополнительных элемента (балансир, ограничения, установки и убеждения), которые не входят в данную диаграмму, но являются частью многих других используемых в этой книге

## КАК ЧИТАТЬ СИСТЕМНЫЕ ДИАГРАММЫ

Представленная на рис. 1.4 диаграмма базируется на одном из исходных процессов роста и содержит основные символы, используемые во всех системных диаграммах в этой книге. Для их чтения выполняйте следующие рекомендации.

**Для начала выберите один из элементов диаграммы,** желательный представляющий известную вам часть системы. Можно, скажем, начать с «Инвестиций в программу изменений».

**Любой элемент диаграммы в разные моменты времени может расти или падать.** Попробуйте описать движение этого элемента: «При росте инвестиций в программу изменений...» Затем опишите, как это изменение скажется на состоянии следующего элемента диаграммы: «В результате после некоторой задержки проявится рост способности к обучению...»

**Продолжайте все это, продвигаясь по кольцу взаимосвязей.** Используйте обороты, выявляющие причинно-следственные связи: «Это улучшает личные результаты и порождает чувства восторга, взаимосвязанности, достоверности, что, в свою очередь, обеспечивает дальнейший рост энтузиазма и преданности делу. В результате происходит увеличение вложений в программу изменений...»

**Отберите группу людей и проверьте свои познания.** Системное мышление выгодно практиковать сообща, потому что каждый участвующий привносит собственное понимание и видение перспектив развития.

Подробнее о процессах роста, порождающих глубинные изменения, рассказывается в главах 2, 4.

## Глава 2 Глубинные перемены

### 1. Создание инициативной группы

#### *Питер Сенге*

Все живое при своем зарождении микроскопически мало. Гигантская секвойя вырастает из крошечного семени, человек – из эмбриона размером с ноготь. То же самое относится к росту новой организационной культуры. Поскольку нам удалось распрощаться с мифом о «герое-руководителе», осуществляющем изменения, придется признать, что все великое начинается с чего-то незаметного, а в нашей области этим незаметным может быть только *инициативная группа*.

Пока инициативная группа еще не сложилась, нет инкубатора для новых идей, нет пространства, в котором концепция могла бы обрести плоть, а теория – пройти проверку практикой. В первые несколько месяцев большая часть деятельности, обещающей привести к глубинным переменам, будет проходить малозаметно, на уровне инициативной группы.

Инициативная группа может состоять всего из пяти человек либо охватывать целое предприятие, на котором работают тысяча или больше людей. Это может быть межфункциональная группа, занимающаяся конкретным проектом; функциональная группа – разработчик новой продукции или группа, состоящая из генерального директора и старших менеджеров, решивших подать остальным пример, что и как нужно делать для изменения ситуации. Иногда инициативную группу образует неформальная группировка людей, не имеющих полномочий, но оказывающих влияние на других благодаря своей преданности делу и личному авторитету.

При всем своем возможном разнообразии инициативные группы, сформированные из линейных менеджеров, имеют нечто общее. Среди таких специалистов обычно нет энтузиастов системного подхода или обучающихся организаций. Как правило, это прагматики с открытым и ясным мышлением. Им случается подпасть под обаяние некоторых идей типа сценарного планирования или интеллектуальных моделей. Иногда такие концепции, как организация диалога или развитие общего видения будущего, попадают в резонанс с их прошлым опытом. Некоторые обладают опытом участия в борьбе за качество, либо что-то изучали в университете, либо имеют опыт жизни и работы в другой культурной среде, так что у них возникает своеобразный взгляд на ситуацию. Но такие люди всегда открыты для экспериментов и склонны работать над решением практических задач. В каждом из них есть нечто от Фреда Саймона, бывшего менеджера из Ford, который как-то заявил: «Я вовсе не был уверен, что от обучения будет прок, но я точно знал, что, если все оставить по-прежнему, нам никогда не достичь поставленных целей».

В организации могут одновременно существовать несколько инициативных групп, и они зачастую почти или совсем ничего не знают друг о друге. В начале 1990-х гг. в хьюстонском отделении компании Shell Oil одна группа в подразделении разведки и добычи нефти пыталась применить в своей работе идеи Стивена Кови; несколько групп экспериментировали с идеями самоуправляющихся бригад на нефтеперегонных заводах и других производствах; еще были почти «партизанские» группы, на свой страх и риск разрабатывавшие новые методы и подходы к работе. В 1994 г. после появления нового генерального директора Фила Кэрролла и его команды управляющих, которые внедрили свой стиль работы и занялись преобразованием компании в целом, все эти инициативные группы нашли законное место в новой организационной структуре<sup>19</sup>. Фил Кэрролл и его команда создали своего рода «директорию реформ»,

---

<sup>19</sup> Организаторы инициативных групп могут найти много полезного для себя в The Fifth Discipline Fieldbook, p. 59, 77, 103, 242–273, 385, 525, 554.

представлявшую собой, в сущности, еще одну инициативную группу. Вскоре возникла система ежегодных совещаний. На них около 200 управляющих обменивались опытом и идеями, создавали новые инициативные группы, в которых теперь ведущая роль принадлежала линейным менеджерам. Еще одну инициативную группу организовали неформальные лидеры (создатели общественного мнения), поставившие цель повысить качество профессионального обучения и подготовки персонала.

В других компаниях, таких как Ford или British Petroleum, значимых результатов удалось добиться при активности всего одной-двух инициативных групп, работавших более или менее автономно. Эти группы не смогли возбудить движение на уровне организации в целом, но их пример привлек внимание других лидеров, создавших собственные инициативные группы для участия в экспериментах и изменениях.

*Для организаторов инициативных групп особый интерес могут представлять статьи Майкла Гудмана, Шарлотты Робертс, Рика Росса и других авторов.*

## **ПЕРВЫЙ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ ВЫБОР: ПОДЧИНЯТЬСЯ ПРИКАЗАМ ИЛИ ДЕЙСТВОВАТЬ НА ЭНТУЗИАЗМЕ?**

Уже в самом начале своего существования инициативной группе приходится делать выбор, который задает тон ее дальнейшей работе. Будет ли она направляться приказами? Что послужит источником энергии и планов – воля и воображение создателя инициативной группы, харизматического героя-руководителя, направляющего деятельность других? Или энергию реформам придадут цели и способности всех участников инициативной группы? Для большинства программ изменений характерен первый подход. Второй возможен только в тех случаях, когда лидер ценит развитие способностей к обучению.

Изменения, направляемые сверху, легче организовать, и в краткосрочной перспективе они, как правило, дают лучшие результаты: многим в такой среде жить проще и привычнее. Если все пойдет удачно, можно достичь очень многого в плане увеличения прибыли и производительности. Поскольку дела налаживаются, люди чувствуют себя бодро и моральный климат улучшается. Но в ситуации, когда изменения осуществляются «просвещенным монархом», все держится исключительно на его энергии и воображении. Если лидер уходит или теряет интерес к дальнейшему, энергия изменений немедленно иссякает. Достаточно нескольких неудач, чтобы все преобразования окончательно застопорились.

А что происходит, когда главной движущей силой изменений является обучение?

Для достижения успеха потребуется, чтобы у людей была регулярная возможность самостоятельно задумывать и осуществлять эксперименты в рамках своей деятельности. Сначала масштабы такого экспериментирования неизбежно будут невелики, но чем большее число людей и видов деятельности оно охватит, чем точнее участники нового движения смогут формулировать свои цели, тем шире станет круг экспериментальных проектов и программ, эффективнее пойдет усвоение опыта успехов и неудач, более содержательным и открытым будет процесс обсуждения результатов и, соответственно, больше появится новых участников, а уровень трудового энтузиазма значительно повысится.

Организованный таким образом процесс изменений может приобрести собственную поступательную энергию. Если на полпути к успеху исчезнет один из высших управляющих, покровительствующих этому эксперименту, или уйдет харизматический лидер, динамика процесса, возможно, немного изменится, но он продолжится, потому что его жизнеспособность не привязана к судьбе и поведению какого-то одного человека. Стратегия, ориентированная на обучение, так нацелена на достижение устойчивых изменений, чтобы по мере продвижения вперед энергия преобразований нарастала. На системном языке следовало бы сказать, что такая стратегия действует в режиме *усиливающей обратной связи*.

## 2. Процессы роста, порождающие глубинные перемены

Рост не может быть устойчивым, если в основе его не лежат *самоусиливающиеся процессы*. В силу этого стратегическое мышление об инициировании, поддержании и распространении фундаментальных реформ управления требует оценки самоусиливающихся процессов, способных стать пружинами такого роста. В соответствии с нашим опытом наиболее эффективные лидеры имеют собственные неформулируемые теории роста, которые и направляют их деятельность.

Самым популярным объяснением того, почему программа изменений достигает успеха, является теория «лучшей в мире мышеловки»: если изменения приведут к успеху, они возбуждают интерес у людей и, как в старой поговорке, «мир найдет тропинку к нашей двери». Нам приходилось бесчисленное число раз выслушивать пересказы этой идеи: если все пойдет как надо, успех придет сам собой. Особенно популярна эта теория у линейных менеджеров. Как заявил один инженер, «мы считаем, что результаты должны говорить сами за себя»<sup>20</sup>.

Есть основания усомниться в надежности этой теории. Во-первых, не счесть вполне удачных управленческих реформ, которые не получили распространения. Такие новшества, как совершенствование производственного процесса или высокоэффективные рабочие группы, иногда после нескольких лет существования отмирают сами собой или же прозябают десятилетиями, не привлекая внимания даже в собственной организации. Во-вторых, нередко, когда новшество приводит к заметному успеху, его жизнеспособности начинают угрожать ощущение и значимость успеха. Все остальные сотрудники, вместо того чтобы обеими руками тянуться к новым методам и перенимать опыт, пытаются это новшество утопить. В-третьих, теория «лучшей в мире мышеловки» зачастую провоцирует людей сосредоточиться исключительно на быстродоступном, чтобы поскорее продемонстрировать практическую значимость новых идей. Вообще-то, в этом нет ничего плохого, но нередко сторонники новшеств упускают из виду более глубокие проблемы, порождаемые самими переменами, и оказываются не в состоянии с ними справиться. В силу этого они могут потерпеть неудачу в развитии способностей к обучению, которые и придают устойчивость переменам, – после первых легких успехов люди обнаруживают, что энергия, необходимая для дальнейшего продвижения, иссякает.

Нам представляется, что существуют по меньшей мере три базовых самоусиливающихся процесса, обеспечивающих устойчивость глубинных перемен, причем только один из них непосредственно связан с ростом экономической эффективности<sup>21</sup>. Это:

- получение личных результатов;
- создание сети поддержки;
- повышение экономической эффективности.

Для понимания этих самоусиливающихся процессов лучше всего начать с того, что берут за отправную точку большинство лидеров, – с инвестиций в программу глубинных перемен.

---

<sup>20</sup> Образ «лучшей в мире мышеловки» заимствован из выступления Ральфа Уолдо Эмерсона (цит. по: Yule Sarah S.B., Keene Mary S. Borrowings, 1889). Выражение взято из фразы: «Если человек сможет написать лучшую книгу, или прочитать лучшую проповедь, или сделать мышеловку лучше, чем получается у его соседа, пусть он потом попытается даже скрыться в лесу – мир найдет тропинку к его двери». Фраза о «результатах, которые должны говорить сами за себя» заимствована из: Roth George, Kleiner Art et al. A Car Launch With Heart: The Story of «AutoCo Epsilon».

<sup>21</sup> Подробнее о самоусиливающихся процессах и усиливающей обратной связи см.: Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – С. 98–99; The Fifth Discipline Fieldbook, p. 114.

## ИНВЕСТИЦИИ В ПРОГРАММУ ИЗМЕНЕНИЙ

Изменения требуют инвестиций – времени, энергии и ресурсов. По меньшей мере нужна инициативная группа, готовая бороться за преобразование структур и методов управления и производства.



Важнейшие программы изменений обладают следующими свойствами<sup>22</sup>:

- они привязаны к реальным производственным задачам и процессам;
- они связаны с повышением эффективности;
- в них заняты люди, имеющие право предпринимать необходимые для решения этих задач действия;
- они нацелены на достижение гармонии между действием и размышлением, между исследованием и экспериментированием;
- они обеспечивают людям расширение «белого пространства» – дают им возможность размышлять и анализировать, не испытывая давления в пользу принятия какого-либо решения;
- они нацелены на повышение индивидуальных и коллективных способностей;
- они обучают людей тому, как нужно учиться.

Такие программы изменений не сводятся к решению разовых задач. Для них характерно понимание множества разнообразных деловых проблем как симптомов более глубоких явлений. Например, зачастую почти все в штаб-квартире знают о существовании некой хронической проблемы, истощающей ресурсы организации и разрушающей трудовую мораль, но никто не предпринимает никаких действий. В таких случаях «проблема» не сводится к лежащим на поверхности симптомам неполадок, требующих устранения; реальная проблема заключается в тех потаенных силах, которые столь длительное время мешают людям предпринять меры для устранения симптомов неполадок. Здесь нужны время для размышления, возможность сосредоточиться на «необсуждаемых» вопросах и устранении внутренних барьеров – это поможет подступиться к системным проблемам.

Инициирование глубинных перемен принимает самые разные размеры и формы – например, это может быть ряд собраний, посвященных решению ключевых производственных задач, или сложная программа преобразования корпорации. Они нередко бывают связаны с другими видами деятельности, нацеленной на изменения: с программами радикального повышения качества, социотехническими проектами создания высокоэффективных рабочих групп, реорганизацией службы маркетинга и попытками широкого вовлечения персонала в перестройку производственных процессов. К серьезным изменениям приводят многие экологические про-

---

<sup>22</sup> Их перечень заимствован из: Assessing to Learn and Learning to Assess. Report of the First Forum on the SoL Assessment Initiative, 1998, January. Cambridge (MA), Society for Organizational Learning.

граммы, потому что для их успеха участникам приходится переосмыслить оправданность и организацию основных производственных процессов.

Мы убедились в том, что самые успешные программы перемен создают условия для обучения, так как они включают три базовых элемента<sup>23</sup>.



**Новые руководящие идеи.** «Трудности большинства организаций, – говорит бывший генеральный директор компании Napover Insurance Билл О’Брайен, – возникают из-за того, что они руководствуются посредственными идеями». Открытое обсуждение хорошо сформулированных новых идей помогает людям мыслить и действовать по-новому. Источником привлекательности движения за качество была идея, распространившаяся сначала в Японии, а потом и в США: повышение качества необязательно сопровождается ростом расходов; не редкость ситуация, когда низкое качество и высокая себестоимость оказываются результатом использования малопригодных производственных процессов. Сходным образом идеи «открытости» (создание атмосферы исследования и доверия), «делегирования полномочий» (решения должны приниматься на возможно более низком уровне иерархии) и «врожденной мотивации» (люди от природы склонны к обучению) нередко играют очень важную роль в успехе программ глубинных перемен.

**Обновление инфраструктуры.** Чтобы переориентировать организацию в новом направлении, нужны ресурсы и новая политика. Речь может пойти о новых структурах управления, системах обмена информацией, методах измерения и оценки достижений, о новых приемах интеграции работы и обучения. Примером последнего является *разбор действий*, используемый в армии США. В ходе этой тщательно проработанной процедуры представители каждого уровня подразделения, участвовавшего в учениях или в настоящих боях, коллективно анализируют решения, принимавшиеся на всех уровнях командования. Это ценный образец для подражания, потому что здесь налицо сочетание современных информационных технологий для сбора и обобщения данных с искусным управлением, создающее атмосферу, в которой все, независимо от чинов и званий, могут участвовать в процессе размышления и анализа.

*Подробнее об опыте армии США рассказывается в главе 11.*

**Теории, методы и инструменты.** Речь идет о совокупности знаний, направляющих эффективную деятельность. Например, пять обучающих дисциплин, о которых упоминалось выше, представляют собой сочетание теории, методов и инструментов, делающее их особенно пригодными для внедрения одновременно с программой изменений. Какие бы теории, методы и инструменты ни были приняты на вооружение, они должны отличаться практичностью, позволять работать над решением важных задач и обладать потенциалом, достаточным для их успешного решения.

---

<sup>23</sup> Подробнее о построении организационного обучения см.: The Fifth Discipline Fieldbook, p. 15ff, 21ff.

## РАЗВИТИЕ СПОСОБНОСТЕЙ К ОБУЧЕНИЮ

«Самое значимое изменение в первые несколько лет после начала работы над организационным обучением я заметил у нас на собраниях, – рассказывает Джефф Блустайн, генеральный директор компании Harley-Davidson. – Люди перестали заявлять “дело в том, что...”, а начали говорить “мне кажется, что дело вот в чем...”»



Этот почти незаметный сдвиг в языке может быть единственным видимым признаком чрезвычайно важного нового качества. Человек, использующий оборот «мне кажется, что...», может намного эффективнее решать неясные и запутанные проблемы. Таким людям проще справляться с разногласиями взаимно противоречащих мнений. Они уже усвоили, что их личное понимание вопроса необязательно является абсолютной истиной, что другие могут иметь собственную точку зрения и важно подвергать анализу исходные предпосылки каждого. Они смогут самостоятельно, не обращаясь к начальству или к юристам, решать сложные проблемы, в том числе вопросы, затрагивающие противоположные интересы сторон.

Мы определяем «способности к обучению» как навыки и умения, которые помогают отдельным людям, рабочим коллективам и целым сообществам последовательно использовать свои способности для получения действительно важных и ценных для них результатов. Иными словами, способность к обучению позволяет нам совершенствоваться.

Мы по-прежнему рассматриваем пять обучающих дисциплин, о которых рассказано в одноименной книге («Пятая дисциплина...»), как базовые для любой организации – большой или малой, потому что воспитываемые ими способности служат основой для иных, чрезвычайно важных способностей<sup>24</sup>:

*стремления* – индивидуальная и коллективная способность не просто реагировать на обстоятельства, а ориентироваться на то, что действительно нужно людям (базируется на дисциплинах «личное совершенствование» и «создание общего видения»);

*вдумчивая беседа* – способность устанавливать в разговоре атмосферу пытливого размышления, вырабатывать общее понимание и эффективную координацию действий (основывается на дисциплинах «интеллектуальные модели» и «групповое обучение»);

<sup>24</sup> Более детально об этих способностях рассказано в: The Fifth Discipline Fieldbook, p. 21. См. также раздел «Пять видов системного мышления» в этой книге.

*проницательность* – способность понимать взаимозависимость базовых проблем и различать ближайшие и отдаленные последствия действий (основывается на дисциплине «системное мышление»).

К способности обучаться нельзя принудить, ее нельзя навязать искусственно. Обучение требует времени. (Вот почему в стрелку, соединяющую «Инвестиции в программу изменений» и «Способности к обучению», вставлен символ «Задержка».) Поэтому есть основание не доверять заявлениям типа: «Все мы переменили базовые установки». Такие изменения легко не даются. Но обучение зависит и от решения людей, от их выбора. Первое правило всякого обучения гласит, что лучше всего усваивается то, чему человек хочет учиться. Об этом простом правиле часто забывают перегруженные работой менеджеры, когда говорят: «Мы должны стать обучающейся организацией».

На первых этапах развития инициативная группа, подобно корням, пробивающимся сквозь твердую оболочку семени, начинает процесс самоусиливающегося роста. Как корни обеспечивают приток новых количеств воды и питательных веществ, так и новые способности к обучению позволяют инициативной группе выдавать результаты, делающие возможным дальнейший рост. В это время начинаются три разных процесса роста. Все они представлены на рис. 2.4 как соответствующие циклы усиливающей обратной связи, которые обозначены символами R1, R2 и R3 (см. рис. 2.1–2.3).

### **R1: «ПОТОМУ ЧТО ЭТО ВАЖНО» (ЛИЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ)**

«Я совершенно убежден, что людям от природы свойственно стремление к результатам, – говорит консультант и писатель Фред Кофман, – но это не имеет отношения к бизнесу. Конечно, люди стараются и в бизнесе достигать результатов, но по-настоящему их заботит лишь качество собственной жизни. Стоит им только почувствовать вкус той жизни, которая им лично подходит, как немедленно возникает стремление сделать это ощущение непреходящим».

Мы постоянно находили подтверждения того, что главным источником самоусиливающейся энергии, поддерживающей глубинные перемены, является стремление к личным результатам. Человек испытывает удовлетворение от возможности работать в команде, где люди доверяют друг другу и чувствуют свою сопричастность к общей цели. При наличии такой возможности мало кто откажется от перспективы работать в коллективе, в котором царит атмосфера воодушевления, преданности делу, настойчивости, готовности экспериментировать, уважительного отношения к дарованиям (и недостаткам) других и где люди способны эффективно решать сложные задачи. Как любил говаривать Эдвардс Деминг<sup>25</sup>, «людям нравится получать удовольствие от работы». В наши времена низменного материализма, когда многие склонны считать, что следует жертвовать личными потребностями ради дела, очень бодрит открытие, что между этими видами потребностей возможна (и естественна) гармония.

---

<sup>25</sup> Создатель теории общего управления качеством (total quality management). Его имя носит престижная премия за качество в Японии. – *Примеч. ред.*



**Рис. 2.1.** Цикл усиливающей обратной связи R1

Личные результаты равно важны для мужчин и женщин, для руководителей компании и линейных менеджеров. Сталелитейщик, участвующий в экспериментальном проекте установления диалога между рабочими и управляющими, говорит: «Впервые в жизни мне приходится думать, и, как утверждает жена, я наконец стал слышать то, что она говорит». Вот наблюдение инженера: «Недавно я участвовал в собрании членов церковного совета. Высказав свою точку зрения, я приступил к критическому анализу, дабы побудить других более обстоятельно изложить их позиции. Теперь я могу совершать такие маневры вполне осознанно. Мои умения выросли, пожалуй, всего на дюйм, но передо мной открылся целый мир». А вот что рассказывает вице-президент крупной компании, входящей в список Fortune 50: «Всю жизнь я учился вещам, полезным для карьеры. Единственной проблемой было то, что мне все меньше и меньше нравилась собственная личность. Я терпел это, видимо, потому, что считал: такова справедливая плата за успех. Для меня стало настоящим откровением то, что привычные нам игры и политические забавы могли быть совершенно иными, если бы мы и в самом деле серьезно отнеслись к задаче преобразования организации».

Следовательно, все мы принимаем за бесспорную истину гипотезу о том, «как следует делать дела», а потому смиряемся и с компромиссами, которых она требует. Центральную роль здесь играет старая модель, в которой работники рассматриваются как один из производственных ресурсов. Мало что изменилось за последние 50 или 100 лет, когда рабочих считали по числу рук – как тягловый скот по головам. Сегодня в ходу более прогрессивный термин «людские ресурсы», который буквально означает «запас ожидающих использования людских резервов». В главном ничего не поменялось: на работе мы прежде всего «служащие» или «работники», а только потом – люди. В последние годы если и произошли изменения, то к худшему: наша трудовая и личная жизнь стала более фрагментированной, уровень рабочей нагрузки и

стрессов вырос, а это требует от каждого дополнительных жертв в своей личной или семейной жизни.

Программа глубинных перемен отказывается рассматривать людей как «производственный ресурс». В ее основе противоположная гипотеза: значительное и устойчивое совершенствование бизнеса требует, чтобы люди работали с воодушевлением, воображением и энергией, но такая самоотдача не будет устойчивой, если при этом им приходится жертвовать своей личной или семейной жизнью.

В действительности энтузиазм и самоотверженность людей возрастают, когда изменения приносят им личные выигрыши, что побуждает их работать с большей отдачей и способствует прогрессу обучения (цикл R1 на рис. 2.1). Если не задействовать этот самоусиливающийся процесс, то важнейшая движущая сила, которая дает толчок и сообщает энергию всем другим силам, окажется неиспользованной. Большинству программ изменений не удастся активизировать этот источник самоусиливающегося роста, поскольку они не ориентированы на использование способности людей к обучению<sup>26</sup>.

Но для каждого из самоусиливающихся процессов, делающих возможными глубинные перемены, ориентация на ускоренное достижение индивидуальных результатов создает определенные трудности. Во-первых, люди, преданные делу, отличаются от послушных исполнителей – у них собственные идеи, цели и эмоции. Это не устраивает руководителей, привыкших полностью контролировать ситуацию.

Во-вторых, с повышением личной заинтересованности должна расти и способность устанавливать границы и принимать разумные жизненные решения. Настоящая преданность делу может обернуться крайне нездоровым явлением, если, скажем, очень честолюбивые люди начнут, повинувшись своим инстинктам, работать все более усердно – за счет других областей личной и общественной жизни.

В-третьих, климат во всей крупной корпорации не изменится из-за того, что поменялась атмосфера в инициативной группе. В некоторых профессиональных кругах личные достижения и результаты не подлежат обсуждению, и тот, кто пренебрегает этим запретом, рискует подорвать доверие и уважение к себе за пределами инициативной группы. Как заметил один сторонний наблюдатель, «эти парни из инициативной группы малость перебарщивают со своим энтузиазмом. Никто не приходит в такой восторг только оттого, что утром появился на работе».

Наконец, есть разница между страстью и нарциссизмом. Признание значимости личных достижений не должно превращаться в самолюбование. Если такое случается, самая что ни на есть новаторская группа может оторваться от реальных задач и проблем. Когда некоторые члены инициативной группы начинают понимать, что усилия по обучению оказались оторванными от деловых задач, группа разваливается. По нашему опыту, наиболее значимые индивидуальные результаты проявляются в группах, ориентированных на повышение производственных показателей. Чрезмерное внимание к личным достижениям и выгодам зачастую приводит в тупик.

Мы рассмотрим подробнее многие из этих проблем, когда займемся задачами, которые стоят перед лидерами процессов, нацеленных на глубинные изменения. А сейчас важно осознать роль этого самоусиливающегося процесса, причины, по которым им часто пренебрегают, и порождаемые им опасности.

---

<sup>26</sup> Подробнее о глубинном цикле развития способностей к обучению см.: The Fifth Discipline Fieldbook, p. 17.

## **R2: «ПОТОМУ ЧТО ЭТО ВАЖНО ДЛЯ МОИХ КОЛЛЕГ» (УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТОВ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ, ПРЕДАННЫМИ ДЕЛУ)**

В последние несколько лет менеджеры разбросанных по всему миру нефтеперегонных заводов компании British Petroleum (BP) регулярно встречались для обмена идеями и опытом в Глобальной сети нефтеперерабатывающих предприятий (Global Refinery Network, GRN). Возможность обсуждать проблемы с теми, кто занимает в организации равное положение, помогает людям сохранять уверенность в себе. Когда в 1998 г. из-за падения цен на нефть пришлось сократить бюджет развития корпорации, формальные встречи в сети прервались, но неформальные стали даже более интенсивными. Это продемонстрировало, сколь далеко BP продвинулась в создании системы организационного обучения.

*Подробнее о системе обмена опытом в BP рассказывается на в главе 11.*

Неформальные сети менеджеров, энергично участвующих в программах обучения и повышения качества, сыграли сходную роль в деятельности компаний Ford, Intel, Shell Oil, AT&T и многих других. Эти сети придали проектам легитимность в тот период, когда они еще пользовались малой поддержкой со стороны руководства корпораций, и доказали свою жизнеспособность в качестве инструментов обмена опытом и распространения знаний. В середине 1990-х гг. в Hewlett-Packard (HP) команда по перестройке корпорации использовала инструменты организационного обучения и сумела добиться сокращения издержек в системе поставок принтеров на \$30 млн. Откуда у них взялись знания об организационном обучении? Через одну из внутренних информационных сетей, связавших в последние пять лет тысячи служащих компании<sup>27</sup>.

Практически все работы по изучению путей распространения опыта и знаний в больших организациях свидетельствуют о значимости неформальных сетей и профессиональных сообществ. Эти неформальные сети играют гораздо большую роль в процессе распространения знаний и опыта, чем формальные управленческие структуры. «Организации представляют собой паутину участия, – говорит Джон Сил и Браун, вице-президент компании Хегох. – Измените условия подключения к этим сетям, и вы измените организацию». Браун и его коллеги из Исследовательского центра корпорации Хегох в Пало-Альто (директором и ведущим исследователем которого является Браун) обнаружили, что во всех организациях существуют «сообщества специалистов» – сети, участники которых помогают друг другу в решении реальных производственных проблем. Этих людей объединяют «осознание общих задач и настоятельная потребность быть в курсе того, что знают и умеют другие». Браун рассматривает их как «критически важные конструктивные элементы компании, опирающейся на знание»<sup>28</sup>.

Для распространения информации подобные неформальные сети почти всегда эффективнее иерархических каналов. И вот почему. Во-первых, эти неформальные сети уже существуют, они жизненно важны для успеха повседневной производственной деятельности. Совершенно естественно использовать их для распространения новых идей – это просто небольшое расширение уже выполняемых функций. Во-вторых, к информации, получаемой через такие «побочные» каналы, люди относятся с большим доверием. Когда о новом нам рассказывают те, кого мы знаем и кому верим, мы, естественно, прислушиваемся к их словам. Далекое не всегда такое же доверие вызывает информация, приходящая по официальным каналам. В-третьих, экспериментирование с новыми идеями требует помощи и советов, и гораздо лучше получать

---

<sup>27</sup> Эта информационная сеть описана в: Powers Vicki J. Corporate Networks//Continuous Journey Magazine, 1995, April, p. 34.

<sup>28</sup> Brown John Seely, Gray Estee Solomon. The People and the Company//Fast Company, 1995, November, vol. 1, № 1, p. 78.

их от коллег, которым ты доверяешь, чем по формальным каналам. «Помощь» со стороны начальства зачастую оказывается сомнительным благом.



**Рис. 2.2.** Цикл усиливающей обратной связи R2

В конце концов, нам не известна ни одна компания, которая добилась бы успеха в осуществлении глубинных перемен без опоры на внутреннюю сеть активных менеджеров и специалистов, энтузиастов, людей, ориентированных на прогресс и помогающих друг другу. Чем шире состав участников такой сети, тем свободнее распространяется информация о новшествах, зажигая интерес людей и порождая все новые предложения об изменениях. Это и есть второй цикл самоусиливающегося роста (R2 на рис. 2.2). Отсюда вовсе не следует, что люди охотно поддерживают любое новое предложение. Гораздо чаще они предпочитают выждать, пока результаты внедрения новинки не проявятся в полной мере. Именно поэтому цикл R1 столь важен для успеха других самоусиливающихся процессов. Когда люди узнают о новых идеях от кого-то, кому они доверяют и от кого не зависят по службе, они чувствуют себя в большей безопасности и сохраняют большую открытость ума.

Трудности, возникающие в ходе инновационного развития, отчасти объясняются его отличием от традиционной практики управления. В условиях растущей взаимосвязанности «менеджерам не следует стремиться к контролю, – говорит Браун, – стоит им пожертвовать». Это легче сказать, чем сделать: в традиционных организациях управление и есть контроль. Столкнувшись с пугающей задачей распространения инноваций, традиционно мыслящие менеджеры склонны использовать плановые методы «внедрения». Они сначала разрабатывают план, а потом дополняют его контрольными процедурами, т. е. делают то, что, как их учили, и должны делать «хорошие менеджеры». Но неформальные сети не могут развиваться в таких

условиях. Их рост можно поощрять, поддерживать, облегчать, их развитию можно даже помешать, но они решительно непригодны для планового внедрения.

Это способно обескуражить даже «просвещенных» менеджеров, которые думают, что они вовсе сами не стремятся к контролю. «Мы четыре года создавали неформальную сеть, объединяющую менеджеров высшего звена, которые могли бы регулярно встречаться, обмениваться знаниями и помогать друг другу, и все это только для того, чтобы потом люди перестали ходить на собрания. За несколько месяцев эта сеть совершенно развалилась», – жалуется огорченный управляющий. Всем нам еще долго придется разбираться в том, как неформальные сети растут, распадаются и хорошо или плохо служат распространению новаторских методов по организации. Но если Браун прав и в «эпоху знаний» эти сети являются инструментом достижения эффективности, то они жизненно важны для понимания ключевых факторов управления и лидерства.

*Подробнее о ценности неформальных сетей говорится в статьях о компании Xerox, о возвращении неформальных сообществ менеджеров в компании Ford и об организации семинаров.*



**Рис. 2.3.** Цикл усиливающей обратной связи R3

### **R3: «ПОТОМУ ЧТО ЭТО РАБОТАЕТ» (ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ)**

Каким образом расширение способностей к обучению сказывается на бизнесе? Прежде всего через новые методы ведения и организации дел. Зачастую все начинается с отказа от расточительства, которое всем уже намозолило глаза. Например, внутренний доклад о программе обучения, распространенный в подразделении EFHD компании Ford, выявил следующие результаты совершенствования системы коммуникаций и повышения взаимного доверия:

Исторически [у нас] сложилась общая убежденность, что руководство всегда урезает запрашиваемые средства. В расчете на такое сокращение менеджеры проектов завышали расходы. Когда руководители подразделения начали доверять своим менеджерам, положение изменилось. Ушло в прошлое автоматическое урезание планов бюджетов, и тут же прекратилось их автоматическое завышение<sup>29</sup>.

Теперь люди получили возможность говорить о нужных инвестициях и о реальной дефицитности инвестиционных фондов. Уже только одно это экономит массу времени, «что открывает возможности для выделения капитала на важные проекты развития технологии».

Со временем люди начинают изобретать новые методы ведения дел. У компании Ford с повестки дня не сходила тема скорости, потому что руководители проектов усматривали прямую связь между возможностью учиться и сокращением задержек на многих операциях. «Доверие – та же скорость, – говорит один из членов производственного комитета. – Если я смогу не беспокоиться о том, сделают ли эти парни все, что обещали, и не будет ли кто-то из них копать, у меня появится возможность сосредоточиться на своем прямом деле». По словам руководителя конструкторского бюро, «до внедрения системы [бездефектного проектирования] на принятие решения об одобрении программы уходило до года. Теперь все решается на одном заседании. “Все согласны? Да или нет?” – и вы можете идти». С накоплением таких изменений в разных областях проектирования и производства себестоимость продукции и потребность в надзирателях и контролерах падают.

Появление новых методов ведения бизнеса служит повышению эффективности, а это способствует росту доверия и привлекает к процессу изменений новых людей (усиливая процесс R3, см. рис. 2.3). В подразделении компании Ford этот процесс раскручивался в течение нескольких лет, порождая все большее число программ изменений и новых методов ведения бизнеса. В декабре 1992 г. там существовали две обучающиеся группы, насчитывающие 32 участника. К декабрю 1993 г. групп стало 12, а участников – 132. К декабрю 1994 г. число групп возросло до 20, а еще через год – до 27, при этом число участников увеличилось до 500 и 1200 человек соответственно. Постепенно, вслед за подготовкой продукции к массовому производству, внедрение новых методов бизнеса распространилось на процессы контроля за качеством (совместный проект инженеров-разработчиков и производственников), организацию комплектации и отгрузки заказов, еженедельные совещания с участием общего руководства и менеджеров производственного цикла и даже на совместные обучающие семинары с поставщиками. Это сопровождалось изумительным ростом производства и прибыльности. Если в 1991 г. компания терпела убытки в размере \$50 млн, то уже в 1996 г. поступило \$150 млн прибыли. Объем сбыта увеличился более чем в 2 раза и превысил \$2 млрд, а производство, осуществлявшееся в начале периода на трех заводах в США, охватило 10 заводов, разбросанных по всему миру.

---

<sup>29</sup> Заимствовано из: Berdish Dave et al. Learning for Operational Excellence at EFHD, 1992–1996. Detroit, MI: Visteon Automotive Systems, 1997, p. 9.

Такие практические результаты чрезвычайно важны для репутации и статуса инициативной группы. На программу перемен стоит тратить время и деньги только в том случае, если она позволяет ощутимым образом реализовать намерения инициативной группы и организации в целом. Заявление «мы каждую неделю тратим по три часа на разговоры о совместном понимании будущего и добились заметного успеха» лишено всякого смысла, если дальше нельзя сказать что-то вроде «и это открыло возможности для разработки и внедрения в течение четырех недель новой схемы выписывания транспортных накладных». Подобная логика обязательна и для неприбыльных и правительственных организаций: никому не нужны программы, не обещающие значимых практических результатов.

Для обучения также важна ориентация на практические результаты, которые задают направление экспериментированию, адаптации и обратной связи. Когда члены инициативной группы видят результаты своей деятельности, у них появляется возможность осмысления и корректировки действий. Если обучение не направлено на достижение конкретных результатов, трудно измерять продвижение вперед, а это делает практически невозможным и сам процесс обучения.

Многие склонны полагать, что самоусиливающееся развитие, проявляющееся в значимых деловых результатах, является не просто одним из важных, но важнейшим ключом к устойчивым изменениям. Задают, скажем, такой вопрос: «Почему вы считаете это только третьим движущим фактором роста, а не первым?» Ответ заключается в том, что рост, ориентированный на улучшение результатов, сопряжен с рядом проблем.

Прежде всего возможны проблемы с оценкой факторов роста. Работники филиала компании Ford могут быть совершенно уверены, что все их успехи в итоге порождены программой организационного обучения, но эту их уверенность можно оспорить. В сложной системе всегда непросто установить причинно-следственные связи. «Вся эта чушь с обучением не имеет ровно никакого отношения к делу, – заявил один сторонний наблюдатель о результатах другой программы перемен. – Они кое-чего достигли только потому, что Том – жесткий начальник, который всем дал понять: он не потерпит вялых работников». Даже внутри инициативной группы можно наблюдать разногласия: «В большинстве обучающих инструментов нет ничего нового. Мы достигли успеха только потому, что в нашей группе собрались потрясающие специалисты».

*Подробнее о проблемах, сопутствующих оценке деловых результатов, рассказывается в статье Джорджа Рота в главе 9.*

Во-вторых, обычно деятельность инициативной группы приводит к целому набору результатов, и далеко не все из них можно считать однозначно положительными. Например, часто бывает так, что одни отчетные показатели улучшаются, а другие – ухудшаются. Сторонники новых методов, естественно, будут ссылаться на те показатели, которые стали лучше, а их оппоненты – на те, что изменились в худшую сторону.

В-третьих, программы развития способностей к обучению, новых методов ведения бизнеса и улучшения деловых показателей обычно дают результаты не одновременно, а с задержкой во времени, порой весьма существенной (см. рис. 2.3). Пока такая задержка действует, деловые показатели могут не улучшаться, а, скорее, ухудшаться, да и инициативные группы очень уязвимы. Люди знают, что они экспериментируют с новыми идеями, а поскольку результаты неоднозначны, легко прийти к ошибочному выводу, что эти идеи не работают.

По всем этим причинам цель «достичь ощутимого улучшения, измеряемого с помощью обычных для бизнеса показателей», часто бывает неуловимой. «Устойчивые результаты» зачастую оказываются какими угодно, только не устойчивыми. Причина этого, как правило, в субъективном истолковании реальности. Такие ситуации особенно вероятны, когда инициативные группы подпадают под давление политических и культурных интересов.

*См., например, об истинных приверженцах и «неверующих» в главе 9.*

Даже если достижения инициативной группы получают признание, реакция организации в целом может оказаться убийственной для внедрения новинки: «На последнюю разработку у вас ушло не 18 месяцев, а всего 12. Очень хорошо. Попробуйте со следующей управиться за шесть». Подобная произвольность требований и претензий отражает глубокое неуважение руководства к людям и пренебрежение атмосферой доверия, без чего нельзя добиться действительно глубоких перемен. Не так уж мало корпораций умудрились «прикончить курицу, несущую золотые яйца» просто потому, что хотели сразу получать много и при этом совсем не понимали того процесса, завершением которого оказываются ценные результаты.

### **ЗАПУСК «ПРОЦЕССОВ РОСТА, ПОРОЖДАЮЩИХ ГЛУБИННЫЕ ПЕРЕМЕНЫ»**

В совокупности три процесса роста, о которых было рассказано выше, иллюстрирует рис. 2.4.

Все эти процессы действуют одновременно, порождая силовые пучки, способные поддерживать рост. Эти циклы взаимозависимы, и изменения одного из них могут повысить эффективность других – например, когда повышение деловых показателей усиливает энтузиазм, создаваемый на базовом уровне личными результатами, или когда любые достижения и выигрыши повышают интерес участников неформальных сетей к программам обучения.

Но при первом знакомстве совокупность всех перечисленных процессов, особенно с учетом возникающих и решаемых проблем, нередко действует угнетающе. Человек, привыкший к несложным картинкам и простым решениям, может даже впасть в ступор. Ну и что из всего этого следует для руководителей любого уровня? Что можно сделать, чтобы обеспечить устойчивость хоть каким-либо изменениям?



**Рис. 2.4.** На диаграмме показано, как три самоусиливающих процесса роста порождают глубинные перемены. Инвестирование в программу изменений ведет к появлению новых способностей к обучению и личных результатов (цикл R1); через сети неформальных отношений в этот процесс вовлекаются все новые люди (цикл R2); накопление новых способностей к обучению открывает путь новым методам организации и производства, росту производственных показателей и доверия (цикл R3). Успешное завершение каждого цикла повышает преданность людей делу, что создает условия для увеличения инвестиций, и т. д.

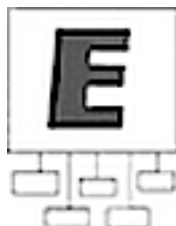
Эти вопросы составляют самую суть нашей книги. Авторы исследуют их на всевозможных стадиях и этапах, во всех мыслимых контекстах. В частности, при анализе каждой из задач мы рассматриваем все используемые для ее решения тактики и стратегии. Это делается не с целью расширения списка рекомендаций, а чтобы помочь формированию целостного образа того, на что может быть похоже эффективное лидерство, способное обеспечить устойчивость глубинных перемен.

Для начала ограничимся несколькими базовыми правилами.

*Ничего не добиться без преданных делу людей, но вначале таких бывает лишь горстка.* Слова и уговоры мало что значат, полагают они. Многие из тех, кто не отличается особой преданностью делу, могут стать весьма полезными участниками процесса преобразований только потому, что он им интересен, либо они располагают редкими возможностями и опытом, либо они обязаны делать это по должности. Но в конце концов все зависит от горстки людей, истинно преданных делу. Поэтому, прежде чем что-либо начинать, следует найти нескольких партнеров, способных поддержать ваши ценности, цели и устремления. Судя по нашему опыту, крупнейшей ошибкой многих новаторов было то, что они даже не пытались искать партнеров. Они либо считали, что справятся со всем в одиночку, либо полагали, что не вправе просить о помощи, поскольку не уверены в успехе. В начале каждой из известных нам успешных

программ преобразований возникало содружество небольшого числа глубоко преданных делу людей, иногда всего двух-трех.

*Начинайте с малого, расширяйтесь без спешки.* Не произносите речей. Найдите нескольких надежных партнеров, определите ключевые практические вопросы и приступайте к работе. Помните, что глубинные перемены – это самоусиливающийся процесс. Будучи лидером, вы должны не управлять им, но *участвовать* в нем. Вы должны стремиться развивать собственные способности к обучению и принимать участие в деятельности групп, работающих в этом же направлении. Необходимы понимание и готовность кое-что в себе изменить.



Эта стратегия – «начинайте с малого» – может пойти на пользу даже руководителям административного аппарата, задумавшим перемены в масштабах всей организации. Можно, к примеру, начать с улучшения отношений и организации совместных проектов со своей управленческой командой, используя ее как инициативную группу. Затем члены управленческой команды могут стать покровителями программ изменений в разных частях организации и постепенно сформировать новые инициативные группы. Эта деятельность имеет шансы распространиться в организации, так что каждая новая инициативная группа будет одновременно воспроизводить и совершенствовать особенности той, в подражание которой возникла. Вполне вероятно, что чем конструктивнее поведение зачинателей перемен – высших администраторов компании, тем большее число служащих захочет им подражать.

*Намеченные результаты и полезные инструменты важнее детальных планов.* Генри Минтцберг, автор работ по управлению, отметил, что хороший менеджмент «изобретается по мере продвижения вперед» – в зависимости от интуиции и понимания специалистов в каждый отдельный момент. То же самое с не меньшим основанием можно сказать о радикальных программах изменений, когда у людей нет ответов на интересующие их вопросы и результаты целиком определяются экспериментированием, наблюдательностью и способностью делать верные выводы. Но большое практическое значение имеют также инструменты и начальные методы, будь то обучающие инструменты «пяти дисциплин» либо более традиционные, такие как общее управление качеством или что-то иное. Не менее важны ясная постановка задач и формулировка целей всего начинания. Не приходится ждать от людей самоотверженной работы, если по большому счету цели им безразличны.

*Когда вы прижаты к стенке и запас времени равен нулю, начните с разрешения кризисной ситуации.* Если у пациента кровотечение, это неподходящий момент для обстоятельной беседы с психологом. Но никогда не забывайте, что реакцией на кризис ситуация не исчерпывается. Эта реакция не может лечь в основу устойчивого процесса обучения. Кризисы будут повторяться до тех пор, пока вы не научитесь использовать их как повод для анализа более глубоких проблем.

*Помните, что рычаг, позволяющий перевернуть ситуацию, всегда находится впереди и когда-нибудь вы до него доберетесь.* Интересно и увлекательно добиваться новых результа-

тов для себя и для организации, участвуя при этом в неформальных сетях общения новаторов, однако лидер рискует выпустить из-под контроля проблемы, от которых в итоге и зависит судьба всего начинания. Эффективно действующие лидеры интуитивно понимают, что их дело не «рулить» изменениями, а участвовать в них и быть готовыми самим изменяться по ходу дела. Будучи вовлеченными в процесс, они не забывают, что главные проблемы еще впереди и важнейшие внутренние ресурсы понадобятся, чтобы совладать с силами, способными остановить запущенный ими механизм изменений.

Нам не известны примеры лидеров, которые, осуществляя программу общих преобразований своей организации, чувствовали бы себя «как на прогулке». Обычно по мере продвижения вперед ситуация не упрощается, а усложняется. Возникающие задачи создают эмоциональное напряжение; они могут вселять в людей чувства подавленности, неверия и бессилия. Если руководитель рассчитывает, что программа реформ пойдет гладко, или раздает обещания, что результаты будут получены легко и быстро, он, в сущности, обрекает себя на то, что ему придется прибегнуть к действиям, которые подорвут медленно накапливающееся доверие к нему.

Но в самих проблемах нет ничего плохого. Оказаться припертым к стене – мощный стимул для творчества и новаторства. Европейцы вышли в море и положили начало эпохи Великих географических открытий, только когда монголы перекрыли сухопутные пути в Китай. Уже на нашей памяти японское движение за качество возникло как дальновидная реакция на сокрушительное поражение во Второй мировой войне и на разрушение производственного и культурного потенциала страны.

Проблемы играют важнейшую роль и в эволюции организаций. Сама попытка осуществить глубинные перемены сигнализирует о неявных императивах, присущих системе. Источником являются «гомеостатические силы», обеспечивающие сохранение ключевых элементов традиционной культуры и функционирование организаций промышленной эпохи. Может показаться, что речь идет об особенностях отдельных организаций, но мы убеждены, что это характерно почти для всех крупных современных предприятий. Проблемы невозможно преодолеть грубым волевым усилием – нужны понимание и адекватная стратегия. Успех в разработке таких стратегий определит, в какой степени мы сможем поддержать процессы глубинных перемен и насколько хороши перспективы возникающих организаций постиндустриальной эпохи.

### **3. Размышления о времени**

#### *Питер Сенге*

Существует тенденция пренебрегать самоусиливающимися процессами, потому что мы привыкли воспринимать мир в линейной перспективе, упорядоченной размеренным боем часов. Стоит припомнить, что механические часы были изобретены только в XIV в. До тех пор никто не представлял себе время как процесс линейного движения. Сегодня этот образ стал банальным. Мы практически слышим тиканье часового механизма, неустанно перемалывающего вечность: минуты складываются в часы, и так час за часом, столетие за столетием...

Природное время не таково.

Природное время неотделимо от процессов естественных изменений в окружающем мире. В природе существуют циклические, повторяющиеся процессы – смена времен года, миграция птиц и смена настроений людей, а также процессы роста. Последние протекают с ускорением. Контраст между линейным временем и временем самоусиливающихся и ускоряющихся процессов роста продемонстрирован на рис. 2.5. Одна из двух изображенных здесь линий (прямая) описывает линейный рост: на десять единиц за каждый выбранный отрезок

времени. Вторая (кривая) меняется экспоненциально, и соответствующие ей значения оси ординат удваиваются за каждый такой же отрезок. Обе линии начинаются с нуля. Какая показывает более быстрый рост? На протяжении первых шести временных отрезков значения, соответствующие прямой, выше. Более того, за первые четыре отрезка времени рост экспоненты составляет только малую долю от линейного роста. Но внутри шестого отрезка эти линии пересекаются, и еще через два отрезка значения экспоненты становятся больше уже вдвое, а к десятому – в 10 раз.

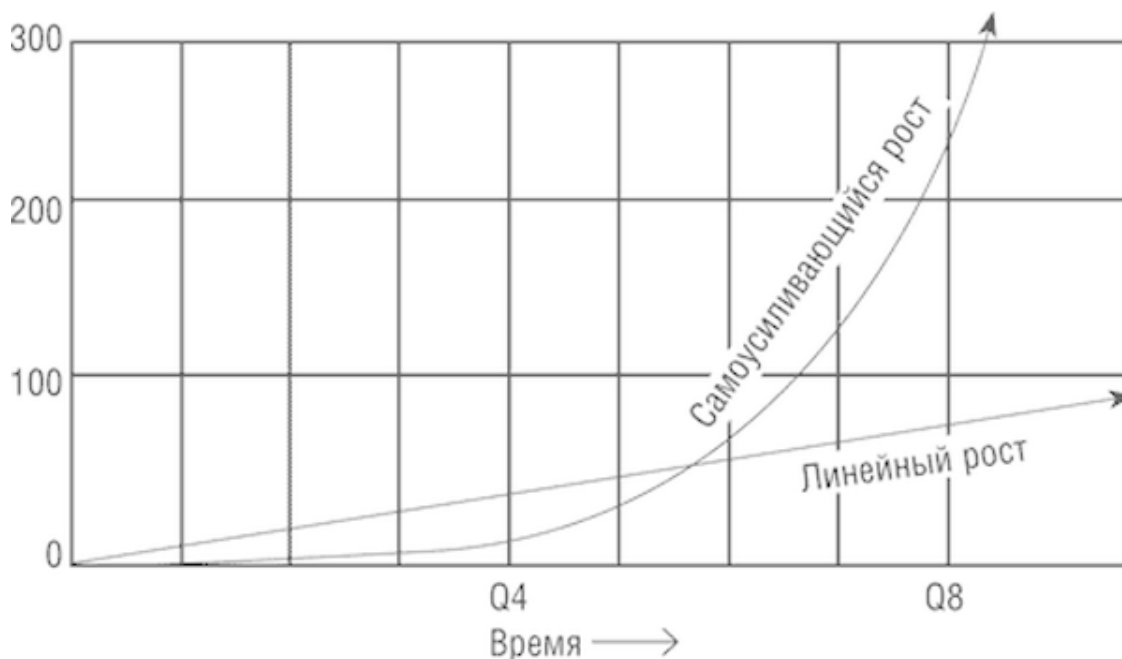
### Часы, время, пунктуальность

В этих трех словах – история перехода от природного понимания времени к механистическому. Английское слово *clock* («часы») происходит от латинского *clocca* – «гонг», «колокол»: о течении времени узнавали по ударам колокола. В VI в. монахи-бенедиктинцы с помощью ударов колокола разделяли день на семь часов, чтобы оповещать всех о времени, отведенном для молитвы. Прежде за ходом времени наблюдали с помощью песочных или водяных часов, теперь звуки времени сами находили каждого. Удары колокола дробили поток внимания, принуждая отмечать завершение каждого часа. Выражение «шесть часов» означало шестой удар колокола в течение дня. Слово *time* («время») появилось позднее, примерно тогда, когда были изобретены механические часы; оно произошло от индоевропейского корня *di* – «разрубать на куски, разделять».

В XVI в., в эпоху Кеплера и Галилея, возник образ космоса как гигантского часового механизма, в котором планеты двигались по «эпициклам», изображаемым первыми космологами в виде взаимосвязанных зубчатых колес часового механизма. «К концу XVII в., – пишет историк Дэниел Бурстин, – слово “пунктуальный”, которым прежде характеризовали человека, следящего за точностью соблюдения требований производства или поведения (от лат. *punctus* – “точка”), стало означать “точный и обязательный в смысле сроков”».

К концу XIX столетия метафора времени как механизма настолько прочно завладела научным мышлением, что физики и биологи и впрямь поверили, будто скоро смогут рассчитать, как работает Вселенная. Загадки природы удастся разгадать, просто добавив еще несколько зубчатых колес к часовому механизму космоса. Эту перспективу разрушило появление квантовой физики, но интуитивное понимание мира как гигантского механизма, ежесекундно подкрепляемое размеренным тиканьем бесчисленного множества весьма точных часов, продолжает довлеть над цивилизованными странами.

Самое интересное в сопоставлении этих двух линий – масштаб изменений. Сегодня на каждом углу можно встретить менеджеров, сражающихся за достижение значимых изменений. Как правило, им не подходит идея инициативных групп. «У нас нет времени на возню с несколькими инициативными группами, у которых потом все должны учиться. За ближайшие три года нам нужно преобразовать две сотни производств по всему миру». Поэтому такие менеджеры, как правило, выступают за масштабные и единовременные «реформы сверху», т. е. за схему, далекую от любой естественной прогрессии: один проект, два проекта, две сотни проектов...



**Рис. 2.5.** Процессы линейного и самоусиливающегося роста

*См., например, комментарии Вика Лио о «бум-теории» (глава 5).*

Направляемые сверху преобразования редко достигают своих целей, разве что самых поверхностных. Это происходит только потому, что оказываются незадействованными глубинные самоусиливающиеся процессы, которые именно благодаря своему саморазвивающемуся характеру протекают с ускорением. Рвущиеся в бой менеджеры, готовые встретить давление со стороны конкурентов, инвесторов и клиентов, часто говорят: «У нас нет времени возиться со всей этой обучающей мурой». Но может, дело не в том, что у них нет времени?

У биологов есть старая поговорка: «Ничто не растет вечно». Экспоненциальный рост встречается в природе повсеместно, но он всегда ограничен. Во всех природных системах рост представляет собой взаимодействие самоусиливающихся и ограничивающих процессов. Последние и ставят предел возможностям ускоряющегося роста. В ходе организационных изменений потенциальные возможности любого проекта также заранее и заведомо ограничены. Вот почему эффективные лидеры всегда стремятся понять природу факторов, ограничивающих рост, и то, как эти ограничения можно преодолеть.

## 4. Впереди – граница

### Использование динамики «пределов роста» для эффективного решения задачи глубинных перемен

*Майкл Гудман*

До настоящего момента шел разговор о самоусиливающихся процессах, обеспечивающих ход глубинных перемен. Остальная часть книги посвящена ограничивающим процессам – проблемам, решение которых составляет сущность политики организационных реформ. Прежде чем подробно рассматривать отдельные проблемы, полезно разобраться в общих принципах: во взаимодействии самоусиливающихся и ограничивающих процессов и в стратегических возможностях, открытых перед лидерами изменений. Мы попросили Майкла Гудмана, директора

практикума по системному мышлению в Arthur D. Little/Innovation Associates, описать динамику этого взаимодействия и стратегии преодоления пределов. Он уже более 20 лет изучает границы роста в деловом мире. Бывший слушатель программы изучения динамики системного развития в МТИ, Майкл был консультантом при написании разделов, посвященных системному мышлению, в «Пятой дисциплине: Эмпирические наблюдения».

Каждый, кто участвовал в программе организационных реформ, должен быть знаком с чувством, сопутствующим появлению проблем. Сначала все идет как по маслу, и вы очень быстро достигаете заметного прогресса. Неожиданно возникает мысль: «Мы топчемся на месте». Работа почти не приносит результатов, интерес к ней пропадает на глазах, а встречные течения гасят все ваши усилия. Чем упорнее вы пытаетесь продвинуться хотя бы на шаг, тем сильнее сопротивление.

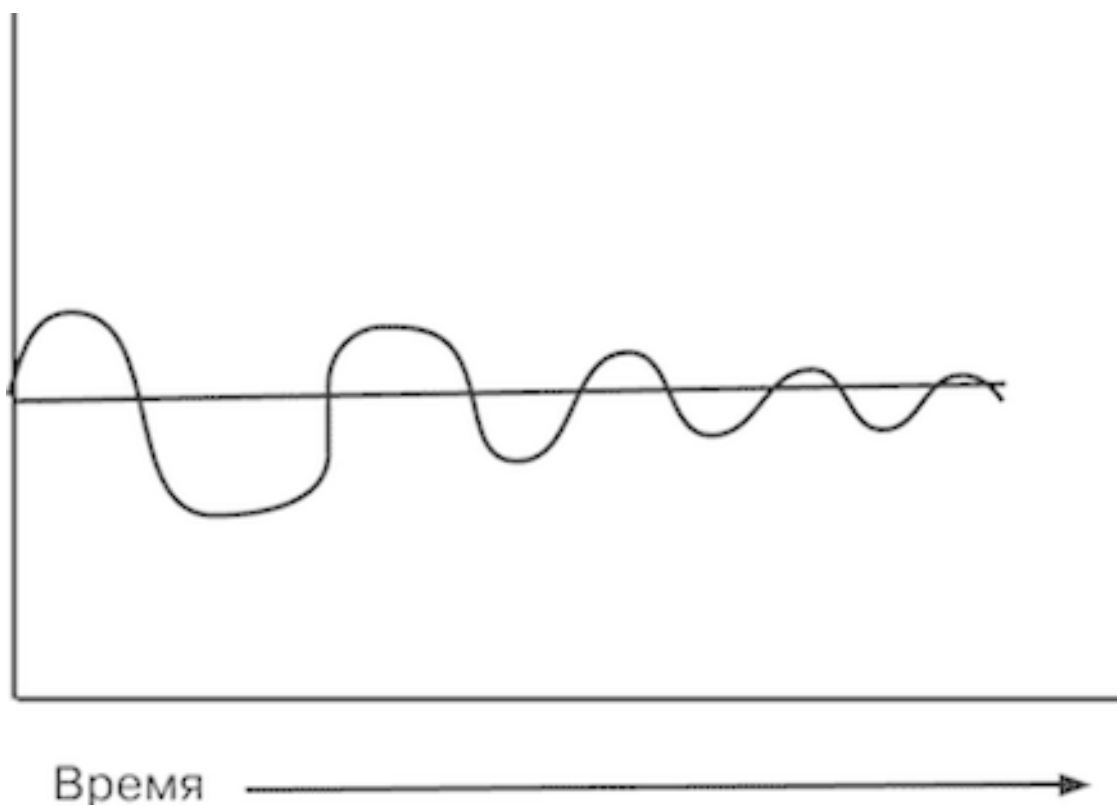
Вы попали в одну из распространенных системных ситуаций, называемую «пределы роста» (или «пределы успеха»).

Если в такой ситуации вы все-таки стремитесь к долговременному прогрессу, следует понять, что именно ограничивает ваше продвижение вперед. Обычно вы замечаете пределы роста, только когда натываетесь на них и уже поздно как-либо с ними бороться. Ваш шанс в том, чтобы предвидеть их, не дожидаясь, пока упруетесь в них лбом.

### **БАЗОВАЯ СТРУКТУРА «ПРЕДЕЛОВ РОСТА»**

Ситуация «пределы роста» возникает, когда самоусиливающиеся процессы натываются на *ограничивающие* (или *уравновешивающие*) процессы, т. е. на то или иное естественное сопротивление переменам. С помощью ограничивающих процессов системы поддерживают свою внутреннюю целостность, непрерывность и стабильность. Они воплощают непрекращающийся процесс поиска естественной точки равновесия: в экосистемах – между хищниками и их жертвами, в человеческом теле – между процессами, стабилизирующими гомеостаз, и внешней средой; в компаниях – между силами перемен и приемлемым уровнем стабильности.

Существование точек равновесия не всегда очевидно, но именно они определяют рамки системной деятельности. Например, в каждой компании наличествует неявно выраженная культурная норма, регулирующая приемлемую напряженность споров и противоречий. Попробуйте быть слишком напористым, и вы тотчас ощутите давление, требующее снизить тон. Но тот, кто в ходе дискуссии проявляет чрезмерную мягкость и нерешительность, может почувствовать, что от него хотят большей определенности в высказываниях. В то время как служащие компании обмениваются подобными репликами, система колеблется между «слишком активно» и «слишком пассивно», причем эти колебания происходят вокруг «золотой середины», по крайней мере до тех пор, пока не случится что-либо, вновь разрушающее равновесие (см. рис. 2.6).



**Рис. 2.6.** Колебания вокруг «золотой середины» в системе

Описанные в этой книге пределы соответствуют десяти различным ограничивающим процессам, для каждого из которых характерна своя длительность задержек во времени. Некоторые проблемы типа «не хватает времени» проявляются быстро, а те, что возникают в высших эшелонах власти, – сравнительно медленно. Могут потребоваться годы, чтобы эти силы вышли на поверхность, особенно если их единственным источником являются отношения в совете директоров.

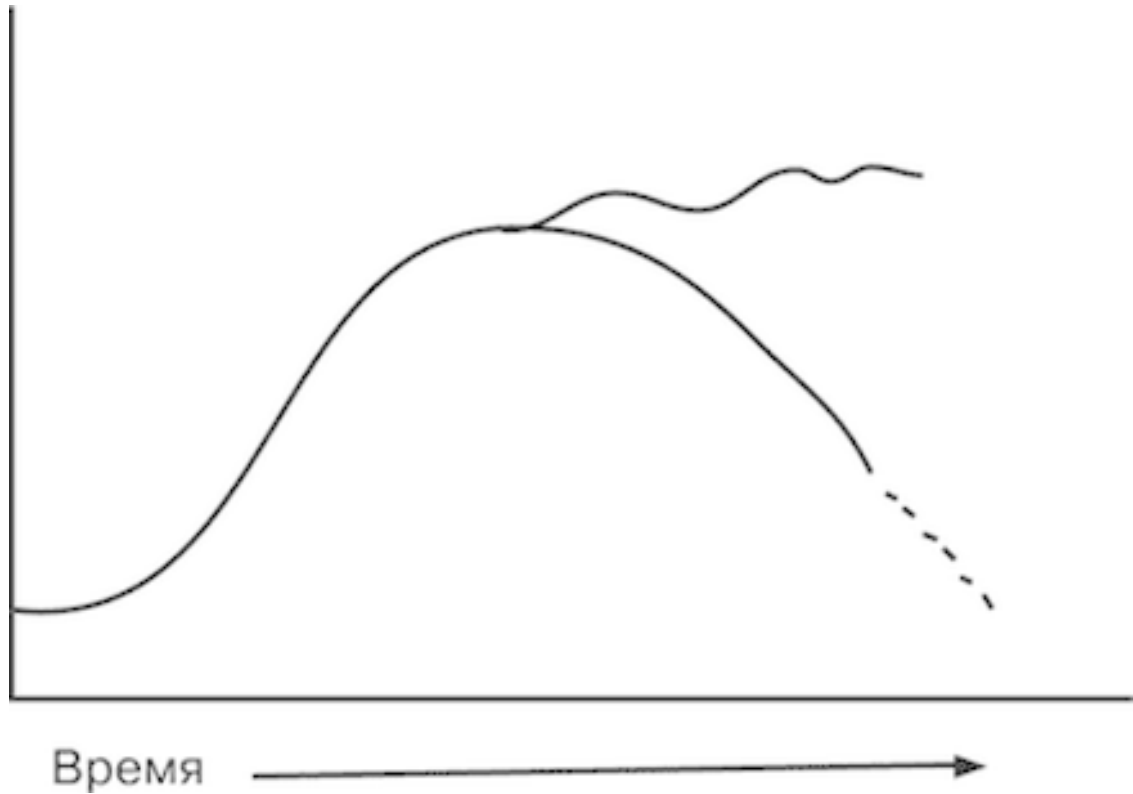
В то же время все границы, определяющие существо проблем, взаимосвязаны, хотя в каждой организации характер взаимодействий между ними, скорее всего, отличается своеобразием. Успешное решение одной проблемы может стать причиной появления другой, компенсирующей исчезновение первой. В любой сложной системе, такой как организация, действуют мириады сил и напряжений, стремящихся к своей точке равновесия, и все они направлены на решение присущих только им проблем (особенно если учесть разные приоритеты и стремления работающих в организации людей).

В такой системе попытка одним махом привести все в состояние гармонии почти заведомо обречена на провал и откат назад. Зато использование инициативных групп, постепенно подчиняющих себе действующие в организации силы, позволяет многого достичь, не ломая системы. Как подсказывает опыт, в ситуации пределов роста эффективны четыре стратегии поведения.

## **СТРАТЕГИЯ 1: НЕ ФОРСИРУЙТЕ РОСТ**

В ситуациях пределов роста обычно прослеживаются две стадии: начальный этап ускоренного роста, а затем обескураживающее торможение (см. рис. 2.7). Когда возникает первое столкновение с уравновешивающими силами, легко поддаться иллюзии, что вам препятствует что-то извне. Пребывая под обаянием первых успехов, вы надеетесь смести эти преграды с

дороги, чтобы продолжить победоносный рост. Но границы оказываются непреодолимыми. Чем больше вы бьетесь над их устранением, тем сложнее заглядывать вперед. Какой смысл сейчас инвестировать в новую систему управления? Вы и без того все делаете как надо и заняты по горло. Возникают все новые проблемы, и вы решаете их одну за другой, сражаетесь с ветряными мельницами и пробиваетесь вперед.



**Рис. 2.7.** Динамика взаимодействия процессов роста и ограничивающих процессов. Когда после этапа ускоренного роста начинают работать силы торможения, система либо постепенно приспосабливается к новому уровню равновесия, либо откатывается назад

Альтернативой политике ускорения является замедление: как только начнется рост, выделяйте время для совместного обсуждения его возможных ограничений. Это не так-то просто осуществить, потому что большинство тех, кто занимается бизнесом, склонны считать, что именно они (и их программы) особые и что их росту никаких пределов быть не может.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.