

НОВОЕ
ИЗДАНИЕ

*В мире издано
более миллиона
экземпляров*

ПИТЕР СЕНГЕ

ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

*Искусство
и практика
обучающейся
организации*

Эту книгу хорошо дополняют:

Открывая организации будущего
Фредерик Лалу

Лидер и племя
Дэйв Логан, Джон Кинг и Хэли Фишер-Райт

Пять пороков команды
Патрик Ленсиони

Азбука системного мышления
Донелла Медоуз

Peter M. Senge

THE FIFTH DISCIPLINE

THE ART AND PRACTICE
OF THE LEARNING ORGANIZATION



CURRENCY

DOUBLEDAY

New York London Toronto Sydney Auckland

Питер Сенге

ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

ИСКУССТВО И ПРАКТИКА
ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Перевод с английского Юлии Константиновой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»

2018

УДК 65.011
ББК 65.290-2
С31

*Благодарим за рекомендацию книги Веру Сергееву, Сергея Гусева,
Андрея Саевича, Сергея Софьина, Илью Фирсанова, Айрата Канбекова*

Сенге, Питер

С31 Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / Питер Сенге ; пер. с англ. Юлии Константиновой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 496 с.

ISBN 978-5-00117-333-5

Настольная книга для руководителя любого уровня, посвященная «обучающейся организации», которая легко лавирует в море бизнеса, адаптируется к изменениям, вовремя выявляет угрозы и распознает возможности. Руководитель такой компании должен удерживать в поле зрения пять составляющих ее успеха: личный рост каждого сотрудника, командное обучение, ментальные модели, совместное видение и, главное, системное мышление. Каждая из этих составляющих рассмотрена подробно, на примерах.

Одна из самых известных книг по менеджменту, выдержавшая множество переизданий на разных языках.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC and with Synopsis Literary Agency

ISBN 978-5-00117-333-5

© Peter M. Senge, 1990, 2006

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	11

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

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

ЧАСТЬ II. ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА: ОСНОВА ОБУЧАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ

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

ЧАСТЬ III. КЛЮЧЕВЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ: ПОСТРОЕНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ

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

ЧАСТЬ IV. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Посвящается Диане

ВВЕДЕНИЕ

ГОСПОДСТВУЮЩАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

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

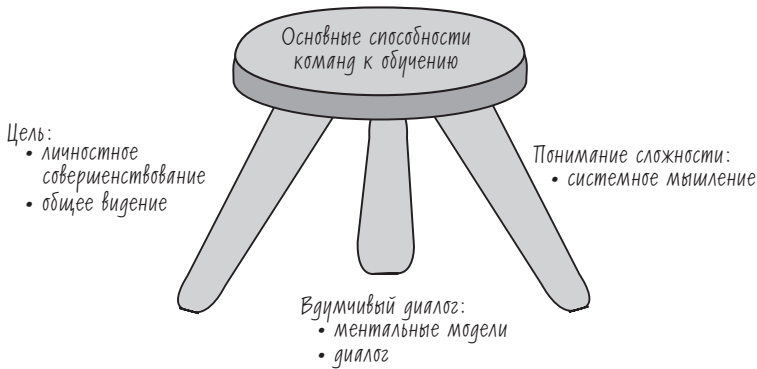
Деминг написал всего один абзац. Я пробежал глазами первое предложение, и у меня перехватило дыхание. Каким-то образом в одном предложении он сумел сформулировать то, что я пытался выразить на 400 страницах. Я был поражен, какую ясность и точность мысли человек может обрести с годами (Демингу на тот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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

ЭПОХА ПРОТИВОРЕЧИЙ

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

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

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

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

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

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

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

МНЕНИЯ С «ПЕРЕДОВОЙ»

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

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

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

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

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

ЧАСТЬ I

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

ГЛАВА 1

«ДАЙТЕ МНЕ ТОЧКУ ОПОРЫ, И Я ПЕРЕВЕРНУ ЗЕМЛЮ»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

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

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

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

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

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

МЕТАНОЙЯ — ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

РЕАЛИЗАЦИЯ ИДЕЙ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ГЛАВА 2

СПОСОБНА ЛИ ВАША КОМПАНИЯ К ОБУЧЕНИЮ?

Жизненный цикл большинства корпораций составляет меньше половины человеческой жизни. В 1983 году исследование компании Royal Dutch / Shell показало, что треть компаний, входивших в список Fortune 500 в 1970 году, на момент проведения исследования прекратили существование¹. По оценкам Shell, средний жизненный цикл крупнейших промышленных предприятий меньше 40 лет — это примерно половина средней продолжительности человеческой жизни! С тех пор подобное исследование повторили EDS и еще несколько корпораций, их результаты упоминает Джеймс Коллинз в своей книге *Good to Great*^{*}, изданной в 2001 году. Вероятность, что читатели книги за период своей трудовой деятельности станут свидетелями того, как компания, в которой они сейчас работают, прекратит существование, составляет 50/50.

В большинстве случаев крах компании предвеляют многочисленные признаки, свидетельствующие о ее бедственном положении. Однако даже когда руководители замечают тревожные сигналы, они ничего не предпринимают для исправления ситуации. Компания как единое целое не в состоянии разглядеть надвигающиеся угрозы, понять их последствия или выступить с альтернативным планом действий. Возможно, с позиции «выживания сильнейших» периодическая гибель компаний идет обществу

^{*} Издана на русском языке: Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. *Прим. перев.*

на пользу. Сколь бы ни был болезненным этот процесс для сотрудников и владельцев, это лишь проявление экономического круговорота в природе, перераспределение производственных ресурсов в пользу новых компаний и новых культур. Но что если высокий «уровень смертности» является лишь симптомом более глубоких проблем, свойственных всем компаниям, а не только тем, которые прекратили существование? Что если даже наиболее успешные организации неспособны к обучению: они выживают, но никогда не реализуют полностью свой потенциал? Что если с позиции перспективы и того, какой компания *могла бы* стать, ее превосходные результаты на самом деле всего лишь посредственные?

Совсем не случайно большинство компаний сталкиваются с проблемами обучения. Их организационная структура и методы управления, то, как сформулированы задачи сотрудников, и главное, то, как нас всех учили думать и взаимодействовать (не только на корпоративном уровне, но в более широком смысле), обуславливают фундаментальную неспособность к обучению, которая берет верх, несмотря на активные усилия самых талантливых и увлеченных своим делом людей. Зачастую чем сильнее они стараются решить проблему, тем больше усугубляется ситуация. Их заслуга состоит в том, что процесс обучения все-таки присутствует вопреки функциональной неспособности; в некоторой степени они оказывают влияние и на все остальные компании.

Неспособность к обучению становится серьезным препятствием для ребенка, особенно если ее не диагностировали на раннем этапе. Это не менее серьезная проблема и для компании, поскольку в подавляющем числе случаев на нее также не обращают внимания. Первый шаг на пути к излечению заключается в определении семи признаков неспособности к обучению.

1. «Я — ЭТО МОЯ РАБОТА»

Компании поощряют лояльность сотрудников до такой степени, что те начинают воспринимать свою работу как часть персональной идентичности. Когда в начале 1980-х крупная американская сталелитейная корпорация стала закрывать заводы, сотрудникам, потерявшим работу, предложили пройти курсы переквалификации и овладеть новыми специальностями. Однако этого не произошло. Люди становились безработными или перебивались случайными заработками. Когда психологи попытались выяснить причины происходящего, оказалось, что рабочие переживали

сильнейший кризис идентичности. «Как я могу заниматься чем-то другим? Я же токарь», — слышали они в ответ.

На вопрос о своей работе большинство людей начинают перечислять повседневные задачи, которые они выполняют, а не *цель* компании, частью которой они являются. Большинство людей видят себя внутри системы, повлиять на которую не в состоянии. Они выполняют свою работу, вкладывают время, пытаются совладать с силами, не поддающимися их контролю. В результате зону своей ответственности они ограничивают рамками своей должности.

Несколько лет назад менеджеры автоконцерна из Детройта рассказали мне, как анализировали, почему один из сборочных процессов в производстве автомобилей в Японии осуществлялся с большей точностью и надежностью и при этом при меньших затратах. Они выяснили, что при сборке блока двигателя японцы использовали одни и те же стандартные болты. В американских автомобилях при сборке точно такого же блока двигателя были задействованы три разных типа болтов, для которых требовались три разных набора ключей. Таким образом, процесс сборки оказывался более медленным и дорогостоящим. Как так получилось? Все просто: в разработке блока двигателя принимали участие три группы инженеров, каждая из которых отвечала только за «свой» компонент, а у японцев за процесс установки двигателя (и, возможно, не только за него) нес ответственность один человек. Ирония в том, что каждая из трех групп американских инженеров считала свою работу успешно выполненной, так как с их болтом и их сборкой в отдельности все было нормально.

Когда сотрудники компании сконцентрированы лишь на своих обязанностях, у них не формируется чувство ответственности за конечный результат, который получается при взаимодействии всех сотрудников. Более того, в случае неудовлетворительных результатов никто не понимает, почему так вышло. Сотрудникам остается только искренне верить, что «кто-то все испортил».

2. СИНДРОМ ВНЕШНЕГО ВРАГА

Однажды приятель рассказал мне случай, произошедший с ним на бейсбольной тренировке игроков Малой лиги. Один из мальчишек пропустил три подачи, в ярости выбросил перчатку и отправился на скамейку запасных со словами: «На этом чертовом поле никто не сможет поймать мяч».

Когда что-то пошло не так, естественный порыв любого из нас — найти виноватого. В некоторых компаниях этот принцип доведен до крайности и звучит как «Всегда ищи внешнего врага». Специалисты по маркетингу обвиняют во всем производственный отдел: «Мы не выполняем план продаж, потому что качество наших товаров не выдерживает конкуренции». Работники производственного отдела переводят стрелки на разработчиков. По мнению разработчиков, во всем виноваты маркетингологи: «Если бы они перестали вмешиваться и портить наши идеи и позволили нам сделать то, на что мы способны, мы бы уже давно стали лидером на рынке».

Синдром внешнего врага, по сути, является следствием первого признака «Я — это моя работа» и несистемного взгляда на окружающую реальность. Концентрируясь исключительно на своих должностных обязанностях, мы не замечаем, каково влияние наших действий вне рамок нашей позиции. И когда результаты наших собственных действий к нам же возвращаются, мы неверно интерпретируем их как влияние внешних факторов. В подобной ситуации кажется, что человек убегает от своей тени, но никак не может от нее избавиться.

Синдром внешнего врага не ограничивается тем, что сотрудники перекладывают вину на кого-то другого внутри компании. В последние годы своего существования некогда очень успешная авиакомпания People Express Airlines пошла на резкое снижение цен, начала активно себя продвигать и купила магистральную авиакомпанию Frontier Airlines в тщетных попытках вернуть утраченную позицию на рынке перед лицом надвигающегося краха в виде агрессивных удачливых конкурентов. К сожалению, ни одна из принятых мер не помогла авиакомпании сократить огромные издержки или справиться со своей главной проблемой — качеством сервиса, которое упало настолько, что привлечь потенциальных пассажиров можно было только низкой ценой.

По традиции, американские компании, утратившие свою долю рынка под натиском иностранных конкурентов, обвиняли дешевую рабочую силу за рубежом, профсоюзы, государственных регуляторов или «предавших» их потребителей. Однако синдром внешнего врага, как правило, лишь часть общей картины. «Внешнее» и «внутреннее» — это элементы единой системы. Неспособность к обучению практически лишает нас шанса найти рычаг, которым можно было бы воспользоваться «внутри» для решения проблем, ставших границей водораздела между нами и «внешним» миром.

3. ИЛЛЮЗИЯ КОНТРОЛЯ

Сегодня в моде активный подход к работе. Руководители постоянно подчеркивают, что сотрудники должны быть готовы взять на себя ответственность при возникновении проблем. Обычно при этом подразумевается, что им следует не прятать голову в песок при малейших трудностях, перестать ждать, что проблемой займется кто-то другой, и приступить к ее решению до того, как она перерастет в полноценный кризис. В частности, этот подход противопоставляется «реакционному» типу поведения, когда человек ждет до последнего и начинает предпринимать какие-то действия, лишь когда ситуация выходит из-под контроля. Однако действительно ли агрессивные меры против внешнего врага можно сравнить с активным подходом к работе?

Однажды «вирусом активности» заразились топ-менеджеры одной из ведущих страховых компаний. Вице-президент по искам был на грани официального заявления, что компания больше не будет уступать требованиям юристов, которые все чаще пытались урегулировать претензии в досудебном порядке. Вместо этого компания увеличит собственный штат юристов, чтобы как можно больше исков передавать в суд для получения по ним судебного решения.

Однако на этом этапе мы и некоторые топ-менеджеры страховой компании решили системно изучить потенциальные последствия этой идеи: число исков, по которым компания могла выиграть в суде, потенциальный объем проигранных исков, ежемесячные прямые и производительные затраты вне зависимости от того, выиграет компания или проиграет, а также продолжительность искового производства. Сценарий, разработанный сотрудниками, показал, что общие расходы увеличатся: учитывая качество расследования по большинству исков, компания просто не смогла бы выиграть в суде столько дел, чтобы компенсировать расходы, связанные с увеличением продолжительности искового производства. Вице-президенту оставалось только разорвать текст своего несостоявшегося официального заявления.

Часто активный подход на деле оборачивается реакционным. Идет ли речь о бизнесе или о политике, если мы просто начинаем более агрессивно бороться с «внешним» врагом, то демонстрируем свою реакцию. Истинная проактивность заключается в понимании того, как наши действия могут создать нам проблемы. Это результат мышления, а не эмоционального состояния.

4. КОНЦЕНТРАЦИЯ НА СОБЫТИЯХ

Два малыша затеяли драку на детской площадке, и вам приходится вмешаться, чтобы их разнять. По словам Люси, она ударила Тома, потому что тот взял ее мяч. Том утверждает, что взял мяч Люси, потому что она не разрешает ему играть с самолетом. Люси парирует, что не разрешает Тому играть со своим самолетом, потому что он сломал пропеллер. Будучи мудрым взрослым, вы можете только сказать: «Ну ладно, ладно, дети, помиритесь и играйте вместе». Однако так ли сильно отличается наше собственное объяснение сложных жизненных ситуаций, в которых мы оказываемся? Мы привыкли воспринимать жизнь как последовательность событий и считать, что каждое из них обусловлено одной очевидной причиной.

Все разговоры в компаниях вертятся вокруг каких-либо событий: объем продаж в прошлом месяце, новые сокращения бюджета, прибыль в последнем квартале; кто получил повышение, а кого уволили; новый продукт, который недавно выпустили конкуренты, задержка с выпуском нашего собственного продукта и так далее. СМИ усиливают акцент на краткосрочных событиях: в конце концов, если новости больше двух дней, она перестает быть новостью. Концентрация на событиях стимулирует такой же характер объяснений. «Промышленный индекс Доу-Джонса упал сегодня на 16 пунктов, — говорится в газетной заметке, — потому что вчера было объявлено о низком уровне прибыли в четвертом квартале». Подобные объяснения вполне могут быть правдой, но они мешают разглядеть долгосрочные тренды изменений, лежащие за событиями, и не позволяют понять причины этих трендов.

Концентрация человека на событиях — часть его эволюционной программы. Вряд ли критерием выживания пещерного человека могла стать, например, способность уловить взаимосвязь космических явлений. Важнее было научиться замечать сзади саблезубого тигра и быстро на это реагировать. Ирония в том, что с точки зрения и компании, и общества в целом на современном этапе развития первостепенная угроза выживанию заключается не в неожиданных событиях, а исходит от медленных, постепенных процессов: гонки вооружений, ухудшения экологической обстановки, снижения качества образовательной системы и производимых компанией товаров (по сравнению с качеством товаров конкурентов).

Компания не может придерживаться принципов генеративного обучения, если мышление ее сотрудников опирается на краткосрочные события. Если сконцентрироваться на событиях, лучшее, что можно сделать, — это прогнозировать предстоящее событие, чтобы оптимально на него отреагировать. Но так мы никогда не научимся создавать.

5. ЭФФЕКТ ВАРЕНОЙ ЛЯГУШКИ

Нежелание компании обращать внимание на слабые сигналы, которое приводит ее к неспособности справиться с изменившимися обстоятельствами, получило название эффекта вареной лягушки. Если бросить лягушку в горячую воду, она постарается выпрыгнуть обратно. Если же поместить ее в воду комнатной температуры и не пугать, она останется в воде. Постепенно нагревая воду, вы увидите, что лягушка ничего не предпринимает для своего спасения: сначала она наслаждается теплой водой, а по мере повышения температуры становится все более вялой. В конце концов она просто сварится, хотя ничто не мешало ей выскочить. Почему? Потому что инстинкт самосохранения лягушки действует таким образом, что она реагирует на резкие изменения в окружающей среде, а не на постепенные и последовательные.

Американские автопроизводители испытали эффект вареной лягушки на себе. В 1960-х годах они доминировали на рынке Северной Америки. Ситуация начала меняться очень постепенно. Конечно, компании «большой детройтской тройки»^{*} не сочли японских автопроизводителей угрозой своему существованию ни в 1962 году, когда их доля рынка была менее 4%, ни в 1967-м, когда этот показатель достиг почти 10%, ни в 1974-м, когда он приблизился к 15%. К моменту, когда «большая тройка» начала критически анализировать свои методы работы и основные установки, доля японских автопроизводителей на американском рынке выросла до 21,3%. К началу 1990-х гг. это число увеличилось до 25%, а к 2005 году приблизилось к 40%². Принимая во внимание финансовые проблемы американских автоконцернов, до конца не ясно, сможет ли данная «лягушка» набраться сил, чтобы выпрыгнуть из горячей воды.

^{*} «Большая детройтская тройка» — неофициальное название трех крупнейших американских автомобилестроительных компаний, базирующихся в городе Детройте (Мичиган, США) либо в непосредственной близости от него: Chrysler Group LLC, General Motors и Ford Motor Company. *Прим. перев.*

Для того чтобы научиться наблюдать за развитием постепенных процессов, нужно замедлить свой безумный темп и обращать внимание не только на нечто грандиозное, но и на что-то незаметное. Если присесть у большой лужи и понаблюдать за ней, сначала для вас не будет происходить вообще ничего. Однако минут через десять вы неожиданно поймаете себя на мысли, что в луже кипит жизнь. Это целый мир удивительных созданий, которые всегда находятся там, но двигаются слишком медленно, чтобы мы обратили на них внимание. Все дело в том, что наш мозг привык к быстрому движению. Нас ждет судьба вареной лягушки, если мы не замедлимся и не начнем обращать внимание на постепенные процессы, зачастую тающие в себе наибольшую угрозу.

6. ИЛЛЮЗИЯ ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ ОПЫТА

Наиболее эффективно обучение на основе опыта. Человек учится есть, ползать, ходить и общаться методом проб и ошибок. Он совершает действие и наблюдает за его последствиями, а затем совершает следующее действие, корректируя свое поведение. Но что происходит, когда человек перестает видеть последствия своих действий? Если они проявятся в отдаленном будущем или в удаленной части большой системы, в рамках которой он существует? У каждого из нас свой «горизонт обучения», то есть граница времени и пространства, в рамках которой мы оцениваем собственную эффективность. Если последствия действий находятся за пределами горизонта обучения, принцип обучения на опыте перестает работать.

В этом заключается основная дилемма обучения, с которой сталкиваются компании: *эффективнее всего обучение на опыте, но человек редко видит прямые последствия самых важных своих решений*. Важные решения, которые принимаются в компаниях, носят системный характер, а их последствия проявляются на протяжении многих лет или даже десятилетий. Решения отдела НИОКР оказывают непосредственное влияние на маркетинг и производство. Инвестиции в новые производственные мощности и процессы определяют качество и надежность доставки на десятилетие вперед, а возможно, и больше. Продвижение правильных людей на руководящие позиции формирует стратегию и организационный климат на несколько лет. Метод проб и ошибок при принятии подобных решений, как правило, неприменим.

Особенно сложно делать выводы и учиться на основе циклов, если их продолжительность больше года или двух. По словам Дрейпера Кауфманна-мл., исследовавшего системное мышление, у большинства людей активна краткосрочная память. Он объясняет: «Когда в определенной области появляется временный избыток рабочей силы, начинаются разговоры об огромном ее избытке, и молодые люди избегают выбирать профессии в этой конкретной области. Через несколько лет такой подход приводит к дефициту рабочей силы, о чем все начинают говорить, и молодые люди бросаются осваивать “дефицитные” профессии. Все это вызывает переизбыток кадров. Очевидно, что наиболее подходящий момент для выбора профессии — это когда о переизбытке кадров в определенной области говорят уже несколько лет и мало кто идет в эту профессию. Тогда ваше обучение завершится как раз к тому моменту, когда в отрасли вновь наступит кадровый голод»³.

Традиционно компании стараются контролировать влияние принятых ими решений путем установления соответствующей организационной структуры. Они выстраивают функциональные иерархии, в которых легче осуществлять контроль. Однако то, что изначально задумывалось как удобное разделение труда, в итоге трансформируется в мелкопоместные вотчины, между которыми практически полностью прерывается сообщение. И тогда анализ наиболее серьезных проблем компании, комплексных вопросов, затрагивающих несколько функциональных подразделений одновременно, превращается в опасное занятие или не проводится в принципе.

7. МИФ ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЕ

На передовой борьбы с названными дилеммами и неспособностью к обучению всегда находится доблестная «управленческая команда» — высококвалифицированные и опытные руководители, отвечающие за разные сферы деятельности. Они вместе решают комплексные вопросы на стыке разных профессиональных областей, критически важные для роста и развития компании. Но на чем основана наша уверенность, что типичные управленческие команды справятся с неспособностью компании к обучению?

Довольно часто можно наблюдать, как руководители направлений тратят все свое время на борьбу за ресурсы, избегают решений, способных выставить в неприглядном свете их лично, и создают иллюзию слаженной

команды, в которой каждый участник разделяет коллективную стратегию. Для поддержания этой иллюзии подавляются любые проявления несогласия. Сотрудники, имеющие собственное мнение, опасаются высказывать его публично. Компромиссные решения принимаются, чтобы угодить всем, или отражают точку зрения руководителя, с которой остальные вынужденно соглашаются. Выражение несогласия обычно превращается в поиск виноватых, приводит к поляризации мнений и мало помогает вскрыть глубинные расхождения в установках и убеждениях, чтобы вся команда могла извлечь полезный урок из этого опыта.

По словам профессора Гарвардского университета Криса Аргириса, который долгое время занимался вопросом обучения в управленческих командах, «большинство управленческих команд не выдерживает проверки кризисом. Команда топ-менеджеров может неплохо справляться с рутинными задачами, но как только перед ними встает необходимость решения нетривиальной, комплексной задачи, от их “командного духа” не остается и следа»⁴.

Аргирис отмечает, что большинство руководителей по умолчанию в коллективной работе видят угрозу своему авторитету. Вся наша система обучения выстроена так, что человек не должен признаваться, что не знает правильного ответа. В большинстве компаний это неписаное правило закрепляется, когда поощряются сотрудники, активно отстаивающие собственную точку зрения, а не те, кто без шума и пыли пытается разобраться в сложных вопросах. Когда в вашей компании в последний раз поощрили сотрудника, который поднял глубинные вопросы текущей политики организации, а не предложил быстрое решение насущных проблем? Даже если человек чувствует неуверенность в себе или недостаток знаний, он научился защищаться от негативных эмоций, которые испытывает, когда выглядит колеблющимся или невежественным. Этот процесс блокирует любые новые знания, которые могут представлять угрозу для спокойствия человека. В результате происходит то, что Аргирис назвал «профессиональной некомпетентностью»: сотрудники становятся настоящими профи в том, чтобы не позволять самим себе учиться.

НЕСПОСОБНОСТЬ К ОБУЧЕНИЮ И ДИСЦИПЛИНЫ

В истории человечества можно наблюдать неоднократные примеры неспособности к обучению. Американская писательница Барбара Такман

в книге *The March of Folly** прослеживает историю разрушительных и масштабных политических акций, «осуществляющихся вопреки очевидным интересам»⁵, от падения Трои до участия США во Вьетнамской войне. Страница за страницей перед нами открываются биографии государственных мужей, неспособных увидеть последствия своих политических решений, несмотря на предупреждения о том, что на кону — их жизнь. Между строк повествования Барбары Такман читается, что французским монархам династии Валуа в XIV веке был свойствен синдром «я — это моя работа»: девальвируя национальную валюту, они не понимали, что это напрямую провоцирует новый французский средний класс на мятеж и восстание.

В середине 1700-х гг. Великобритания на себе испытала эффект вареной лягушки. Такман пишет: «Британия на протяжении целого десятилетия жила в состоянии тлеющего конфликта с [американскими] колониями, но ни разу не отправила за океан ни одного [официального] представителя британской короны, не говоря уже о политике уровня министра, чтобы выяснить причину обострения отношений»⁶. К началу Американской революции в 1776 году отношения между сторонами были безвозвратно испорчены. Кроме того, Такман описывает жизнь кардиналов Римской католической церкви XV–XVI вв.: трагизм этой «управленческой команды» заключался в том, что положение требовало от них проявить согласие и единство мнений. При этом подковерные интриги и «ножи в спину» (в некоторых случаях в буквальном смысле) привели к восхождению на престол пап, чье злоупотребление властью в итоге стало причиной протестантской Реформации.

Эволюционный биолог и историк Джаред Даймонд приводит похожие истории высокомерия и политической близорукости, которые привели к упадку и гибели целых цивилизаций. Даймонд показывает, как порой в течение относительно короткого периода времени наступал коллапс могущественных древних культур — от цивилизации майя до полинезийцев острова Пасхи. Так же как и компании, переживающие не лучшие времена, многие представители этих обществ осознавали, что что-то идет не так, но предпочитали придерживаться традиционного уклада жизни,

* Издана на русском языке: Барбара Такман. Ода политической глупости. М.: АСТ, 2013. *Прим. ред.*

а не поднимать неудобные вопросы, не говоря уже о том, чтобы искать способы что-то изменить⁷.

Сегодня ситуация мало изменилась: сохраняются и прежняя неспособность к обучению, и ее последствия. Я надеюсь, что пять дисциплин обучающейся компании смогут стать лекарством от неспособности к обучению. Однако прежде всего нужно более четко понять, в чем выражается эта неспособность, так как зачастую она теряется в множестве повседневных событий.

ГЛАВА 3

ЗАЛОЖНИКИ СИСТЕМЫ ИЛИ ЗАЛОЖНИКИ СОБСТВЕННОГО МЫШЛЕНИЯ?

Для того чтобы более четко на практике увидеть неспособность к обучению, начнем с лабораторного эксперимента, использующего модель действий настоящей компании, в котором можно наблюдать последствия собственных решений. Мы часто предлагаем принять участие в «Пивной игре» (beer game), которая впервые появилась в 1960-е гг. в бизнес-школе имени Слоуна при Массачусетском технологическом институте. Она моделирует реальность, оставаясь при этом лабораторным экспериментом, что позволяет выделить конкретные причины неспособности к обучению и исследовать их причины более эффективно, чем в условиях реальной деятельности. Эксперимент показывает, что корень всех проблем — в типе мышления и взаимодействия, а не в особенностях организационной структуры или образа действий.

В предложенной игре моделируется широко распространенный тип компании — замкнутая система по производству и дистрибуции. Такие компании производят и распространяют потребительские товары во всех промышленных странах. В данном случае это система по производству и распространению одной марки пива. Каждый из игроков имеет право принимать любые решения, которые считает обоснованными. Единственная цель — максимизация прибыли¹.

Как во многих играх, одну сессию можно изложить в формате истории. Здесь три главных персонажа: розничный продавец, оптовик и директор по маркетингу на производстве². Сама история представлена по очереди глазами каждого из игроков.

РОЗНИЧНЫЙ ПРОДАВЕЦ

Представьте, что вы по франшизе руководите круглосуточным сетевым магазином, расположенным на оживленном перекрестке в каком-нибудь пригороде. Или владеете семейным магазином в районе особняков Викторианской эпохи. Или небольшим магазином на удаленной трассе, где алкоголь продаете со скидкой.

Неважно, какой у вас магазин или ассортимент товаров, основную прибыль вам приносит торговля пивом. Пиво не только обеспечивает вашу ежедневную выручку, но и стимулирует посетителей покупать попкорн или чипсы. Вы предлагаете с десятков разных марок пива и внимательно следите за тем, сколько ящиков каждой марки стоит в подсобном помещении, которое используется как склад.

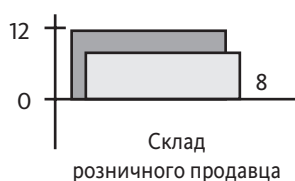
Раз в неделю к черному входу магазина подъезжает грузовик. Вы вручаете водителю грузовика форму заказа, в которой отметили, сколько ящиков пива каждой марки хотите получить. Водитель грузовика принимает заказ, заканчивает свой маршрут, а затем передает ваш заказ оптовику. Тот обрабатывает заказ, организует текущие заказы в нужной последовательности и отправляет вашу доставку в магазин.

Вся процедура в среднем занимает около четырех недель. Иными словами, вы получаете заказанное пиво примерно через четыре недели после оформления заказа.

Вы никогда напрямую не общались с оптовым продавцом. Вся ваша коммуникация строится на формах заказа. Возможно, даже никогда не встречались лично — вы знаете только водителя грузовика. Конечно, на то есть причина: вы продаете сотни разных товаров, которые вам поставляют несколько десятков оптовых продавцов. А оптовый продавец пива, в свою очередь, организует доставку заказов в несколько сотен розничных магазинов в десятке разных городов. У вас непрерывный поток покупателей, у него — непрерывный поток заказов, на пустую болтовню нет времени. Единственное, что вам нужно знать друг о друге, — это количество заказанного товара. Одна из марок пива, которая пользуется

особой популярностью потребителей, называется Lover's Beer. Краем уха вы слышали, что ее производит небольшая, но хорошая пивоварня, расположенная в 300 милях от вас. Эта марка пива не слишком раскручена, никак не рекламируется. Но каждую неделю вы стабильно продаете четыре ящика Lover's Beer. Конечно, основные покупатели — молодые люди в возрасте примерно 20 лет. Их предпочтения постоянно меняются, но каким-то удивительным образом у каждого, кто переходит на Miller или Bud, находится младший брат или сестра, которые начинают покупать Lover's Beer.

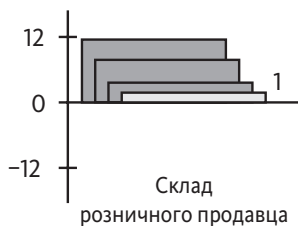
Стремясь избежать дефицита этой марки пива, вы стараетесь всегда иметь 12 ящиков в запасе. Для этого вам нужно каждый понедельник оформлять заказ на четыре ящика Lover's Beer. И так неделя за неделей. И это уже входит у вас в привычку. Оформляя заказ, вы, не задумываясь, автоматически отмечаете: «Ах, да. Lover's Beer. Четыре ящика».



Неделя 2. Неожиданно за одну неделю в октябре (будем условно считать, что это неделя 2) продажи пива удвоились. Они подскочили с четырех ящиков до восьми. Все нормально, думаете вы, на складе есть еще восемь ящиков. Вы не знаете, что стало причиной такого роста продаж. Может быть, у кого-то была вечеринка. Но, чтобы восполнить запас на складе до привычного объема, увеличиваете свой обычный еженедельный заказ до восьми ящиков.

Неделя 3. Не менее неожиданно на следующей неделе у вас снова раскупают восемь ящиков Lover's Beer. А ведь еще даже не весенние каникулы! Время от времени в перерывах между обслуживанием покупателей вы задумываетесь над причиной случившегося. Эту марку пива по-прежнему не рекламируют, иначе вы получили бы рассылку. Если только рассылка не потерялась или, может быть, вы не заметили ее и отправили в мусор. Или причина в другом... но тут в магазин заходит очередной покупатель, и вы теряете нить размышлений...

Когда к магазину подъезжает грузовик с доставкой, вы уже и думать забыли о Lover's Beer, но вы видите, что в этот раз он привез всего четыре ящика пива. (Это заказ, который вы сделали четыре недели назад.) На складе у вас всего четыре ящика. Это означает, что если объем продаж не вернется к обычному уровню, вы распродадите все свои запасы Lover's Beer в течение недели. Здравый смысл подсказывает, что вам нужно заказать не меньше восьми ящиков. Для подстраховки вы заказываете 12, чтобы восполнить запасы на складе.



Неделя 4. Во вторник вам удастся перекинуться парой слов с покупателями и выяснить причину роста популярности этой марки пива. Оказывается, около месяца назад на известном телевизионном кабельном канале вышел новый музыкальный клип группы Iconoclasts. Песня из клипа заканчивается словами: «Я делаю последний глоток Lover's Beer и бегу к солнцу». Вы не знаете, с чего вдруг музыканты использовали название этой марки пива. Если бы это был рекламный ход, оптовый продавец предупредил бы вас. Вы думаете, что надо бы ему позвонить, но тут приехала доставка картофельных чипсов, и вам уже не до Lover's Beer.

В следующий раз вам доставляют только пять ящиков пива. Вы расстроены, потому что сейчас у вас на складе остался один-единственный ящик. Практически все распродано. А благодаря видео спрос может еще *повыситься*. Вы помните, что в последний раз увеличили заказ, чтобы подстраховаться, но не уверены, на сколько. В этот раз вы заказываете сразу 16 ящиков.

Неделя 5. Единственный оставшийся ящик Lover's Beer распродается уже в понедельник утром. К счастью, вам доставляют еще семь ящиков (наконец оптовик начал выполнять ваши увеличившиеся заказы). Все они расходятся к концу недели, склад пуст. Вы мрачно окидываете взглядом

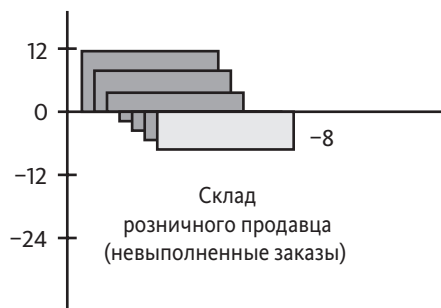
пустые полки. Лучше заказать еще 16 ящиков. Не хочется заработать репутацию магазина, в котором нет популярной марки пива.

Неделя 6. Стоило ли сомневаться, что в начале новой недели покупатели снова начнут приходить за Lover's Beer. Двое из них оказались довольно лояльными и согласились подождать, пока вам доставят следующий заказ. «Дайте нам знать, мы обязательно вернемся», — обещают они. Вы записываете их имена и номера телефонов: они пообещали купить по ящику пива каждый.

В следующий раз вам привозят всего шесть ящиков. Вы звоните тем двоим покупателям, и они забирают сразу два ящика. Остальные распродают еще до конца недели. И снова два покупателя оставляют вам свои номера телефонов с просьбой перезвонить после следующей доставки. Вы размышляете, сколько ящиков пива могли бы продать, если бы у вас имелся достаточный запас на складе. Кажется, все охотятся за этой маркой пива: ее нет ни в одном магазине в округе. И ее популярность только растет.

После того как вы два дня любуетесь на пустые полки, в вас крепнет убеждение, что в следующий раз надо заказывать не менее 16 ящиков. Велик соблазн заказать больше, но вы сдерживаетесь, так как знаете, что скоро начнут доставлять увеличенные заказы. Вот только когда?

Неделя 7. Грузовик доставил всего пять ящиков пива, а это означает, что всю следующую неделю вам опять будут мозолить глаза пустые полки. После того как вы отдасте «зарезервированные» ящики, весь оставшийся запас Lover's Beer расходуется за два дня. На этой неделе уже пять покупателей оставляют вам свои контакты. Вы заказываете еще 16 ящиков и молитесь, чтобы ваши крупные заказы наконец начали поступать. С тоской вы думаете обо всех нераспроданных картофельных чипсах.



Неделя 8. Теперь все ваше внимание сосредоточено исключительно на Lover's Beer. Воздух буквально пропитан ожиданием: каждый раз, когда кто-то покупает блок из шести бутылок, вы это отмечаете. Все разговоры людей только о пиве. Вы с нетерпением ждете, когда же вам доставят 16 заказанных ящиков...

Однако вам доставляют только пять. «Что значит пять?» — недоумеваете вы. «Я не в курсе, — оправдывается водитель грузовика, — наверное, этот заказ в очереди. Получите его через пару недель». Через пару *недель*?! После того как вы позвоните пяти покупателям, «зарезервировавшим» по ящику пива, у вас ничего не останется! Всю неделю в продаже не будет ни одной бутылки Lover's Beer. Вашей репутации конец.

Вы заказываете 24 ящика — в два раза больше, чем планировали. Что же он делает, этот оптовик! Неужели не понимает, что здесь у нас настоящий бум на это пиво? Что, черт возьми, творится у него в голове?

ОПТОВЫЙ ПРОДАВЕЦ

Представьте, что вы руководитель оптовой компании по продаже пива. Вы горячо любите свою работу. Дни напролет вы проводите за железным столом в небольшом складском помещении, заставленном ящиками пива всевозможных марок: Miller, Bud, Coors, Rolling Rock, импортного и, разумеется, от местных производителей, например Lover's Beer. География вашего обслуживания включает один крупный город, несколько мелких городов-спутников, сеть пригородов и некоторые районы сельской местности. Есть и другие компании, которые занимаются оптовой продажей пива, но у вашей очень хорошая репутация. Для нескольких мелких брендов, в том числе Lover's Beer, вы единственный дистрибьютор в этом районе.

Ваше общение с производителем строится по тому же принципу, что и общение с розничными продавцами: вы указываете объем требуемой продукции в форме заказа, которую производитель еженедельно получает через вашего водителя. В среднем через четыре недели вы получаете свой заказ. Обычно вы заказываете крупные партии, каждую из которых транспортирует грузовик, так что для вас заказ измеряется

«в грузовиках». Точно так же как розничный продавец каждую неделю заказывает у вас четыре ящика Lover's Beer, вы сами заказываете у производителя четыре грузовика, и так каждую неделю. Этого достаточно, чтобы у вас сформировался запас в 12 грузовиков, доступный в любой момент времени.

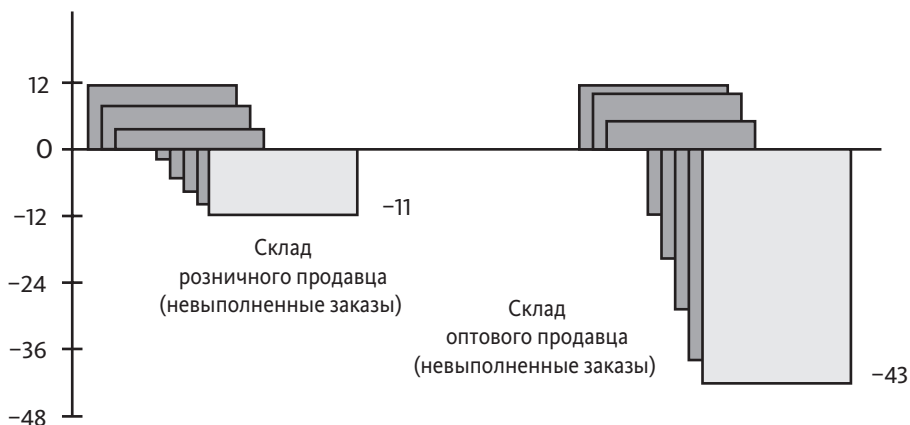
К восьмой неделе вы точно так же разочарованы и расстроены, как и розничный продавец. Продажи пива Lover's Beer всегда были относительно стабильными. Но вот несколько недель назад — на четвертой неделе, если быть точным, — объем заказов начал резко расти. На следующей неделе вам также поступали увеличенные заказы от розничных продавцов. К восьмой неделе большинство розничных магазинов просят сделать доставку в три-четыре раза больше своих стандартных заказов.

Сначала вам легко удастся покрывать дополнительные заказы за счет запасов на складе. К тому же, заметив растущую тенденцию, вы предусмотрительно увеличили собственный объем заказов у производителя. На шестой неделе, прочитав в журнале Beer Distribution News заметку о музыкальном клипе, вы еще увеличиваете свой заказ, который теперь составляет 20 грузовиков в неделю.

Это в пять раз больше, чем вы обычно заказывали. Но вам нужен такой объем, потому что, судя по заказам от розничных продавцов, спрос на эту марку пива вырос в два, три, а то и в четыре раза.

К шестой неделе вы отгрузили все запасы со склада, и для вас из-за невыполненных заказов начался настоящий ад. Ежеженедельно вы отправляете розничным магазинам все, что можете, и сопровождаете это официальным письмом типа расписки, обязуясь доставить невыполненный заказ через какое-то время. Несколько крупных сетевых магазинов уже звонили вам и просили о приоритетном обслуживании, но у вас на складе нет ни одной бутылки Lover's Beer. Вы надеетесь, что через пару недель производитель начнет выполнять ваши увеличенные заказы.

На восьмой неделе вы звоните производителю, чтобы узнать, не могут ли они ускорить доставку (а также сообщаете, что увеличиваете заказ до 30 грузовиков), и с разочарованием узнаете, что они повысили объем производства только две недели назад. Они только сейчас узнали о росте спроса на свою продукцию. Как можно работать так медленно?



Неделя 9. Вы заказываете 20 грузовиков Lover's Beer, но так их и не получаете. К концу прошлой недели у вас уже скопились невыполненные заказы в объеме 29 грузовиков. Ваши сотрудники настолько привыкли к звонкам розничных продавцов, что просят вас установить автоответчик, который бы объяснял ситуацию с Lover's Beer. Однако вы не теряете надежды, что на этой неделе вам доставят 20 грузовиков, заказанных месяц назад. Вам доставляют всего шесть грузовиков. Очевидно, что производитель по-прежнему не справляется с объемом заказов и более крупные партии только начинают отгружать оптовым продавцам. Вы звоните некоторым из крупных сетевых магазинов с уверениями, что еще немного, и они получают свои заказы.

Неделя 10. Вы в бешенстве. Дополнительный заказ, на который вы так рассчитывали, — по крайней мере 20 грузовиков — вам так и не доставили. Производитель просто не в состоянии настолько резко поднять объем производства. Вам доставили всего восемь грузовиков. Дозвониться до представителей компании-производителя невозможно: наверное, они все на заводе варят пиво вручную.

А тем временем в розничных магазинах Lover's Beer буквально сметают с прилавков. Вы получаете беспрецедентные заказы: на этой неделе у вас готовы забрать 26 грузовиков. Или, может быть, розничные магазины заказывают так много, потому что не получают от вас нужный им объем? В любом случае вам нужно что-то делать. А вдруг розничные продавцы

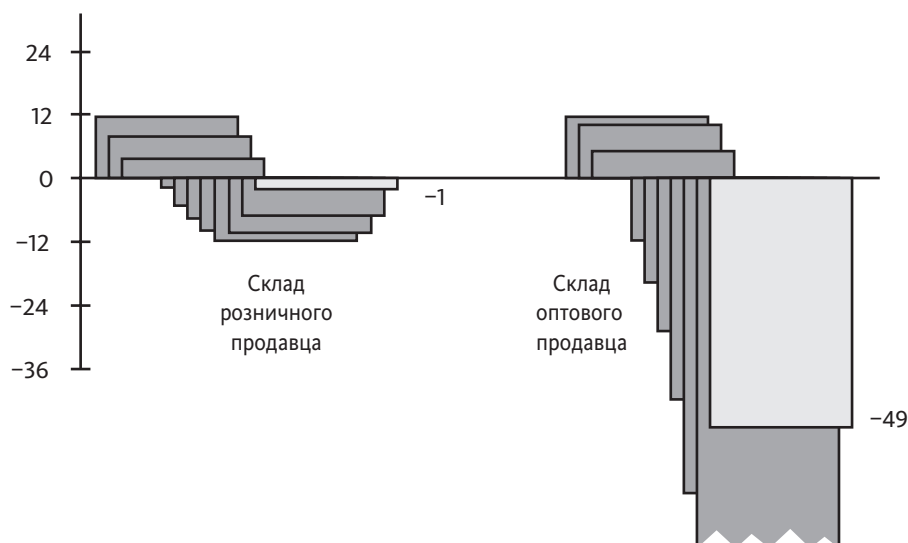
в отчаянии уйдут к вашим конкурентам? Вы заказываете 40 грузовиков у производителя.

Неделя 11. Вам не хочется возвращаться на склад после обеденного перерыва, а тянет укрыться в ближайшем баре за углом. Вам доставили всего 12 грузовиков пива Lover's Beer. На производстве по-прежнему невозможно ни с кем связаться. У вас заказов больше чем на *сотню* грузовиков: 77 грузовиков невыполненных заказов, и еще на этой неделе получены заказы на 28 грузовиков. Некоторые невыполненные заказы грозят обернуться издержками, и вы даже боитесь сказать своему бухгалтеру, что вас ждет.

Вам во что бы то ни стало нужно получить это пиво: вы делаете заказ *еще* на 40 грузовиков.

Неделя 12. Ситуация ясна. Вы оказались не готовы к резкому изменению спроса на Lover's Beer. Вам остается лишь обреченно вздыхать при мысли о том, сколько вы могли бы заработать, располагая достаточным запасом этого пива. Как производитель мог так с вами обойтись? Почему спрос вырос так быстро? Как нужно было с этим справляться? Единственное, что вы знаете, — это то, что вы никогда не хотите оказаться в подобной ситуации. Вы заказываете еще 60 грузовиков.

На протяжении следующих четырех недель спрос продолжает превышать предложение. На **13-й неделе** вам не удастся сократить объем невыполненных заказов.



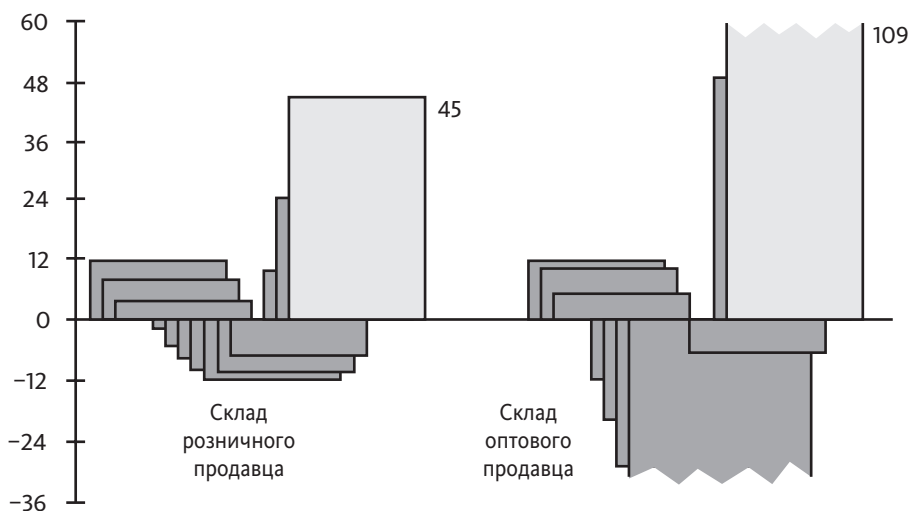
Недели 14–15. Вы наконец-то начали получать увеличенные заказы от производителя. Одновременно с этим заказы от розничных магазинов несколько снизились. Вы понимаете, что, вероятно, в предыдущие недели они делали заказы с запасом. Сейчас вы хватаетесь за любую соломинку, чтобы закрыть невыполненные заказы.

Неделя 16. Вам почти в полном объеме доставили заказ, который вы делали несколько недель назад: 55 грузовиков. Его привезли в начале недели, и вы идете взглянуть на стройные ряды ящиков. В таком объеме у вас обычно бывает запас пива известных марок. Но скоро все разойдется.

Целую неделю вы с нетерпением ждете заказов из магазинов. Вы даже лично дежурите у стойки и принимаете формы заказов. Но раз за разом одно и то же число: ноль. Ноль. Ноль. Ноль. Ноль. Что происходит? Четыре недели назад магазины буквально требовали это пиво, а сейчас оно им не нужно.

По спине пробегает холодок. Ваш водитель уже готов отправиться в рейс, когда вы перехватываете его и вычеркиваете свой предыдущий заказ в 24 грузовика. Вместо него ставите в форме заказа ноль.

Неделя 17. Вам делают доставку: еще 60 грузовиков. Заказы от розничных магазинов — ноль. Ваш заказ производителю — ноль. 109 грузовиков пива Lover's Beer у вас на складе. Вы можете хоть ежедневно принимать ванны из этого пива, и оно не убавится.



Несомненно, магазины должны увеличить заказы на *этой* неделе. В конце концов, музыкальный клип все еще в ротации. В своих мрачных мыслях вы уже отвели каждому розничному продавцу его место в аду — специальный уголок для тех, кто не держит обещания.

Розничные продавцы между тем продолжают игнорировать Lover's Beer. Вы, в свою очередь, ничего не заказываете у производителя. Но производитель продолжает поставлять вам пиво. На этой неделе вам привезли еще 60 грузовиков. Интересно, это когда-нибудь закончится?

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

Представьте, что четыре месяца назад вас наняли руководить направлением дистрибуции и маркетинга на пивоваренном заводе, где одним из основных брендов является Lover's Beer. Это небольшой завод-производитель, скорее известный своим качеством, чем искусной рекламой. Поэтому вас и наняли.

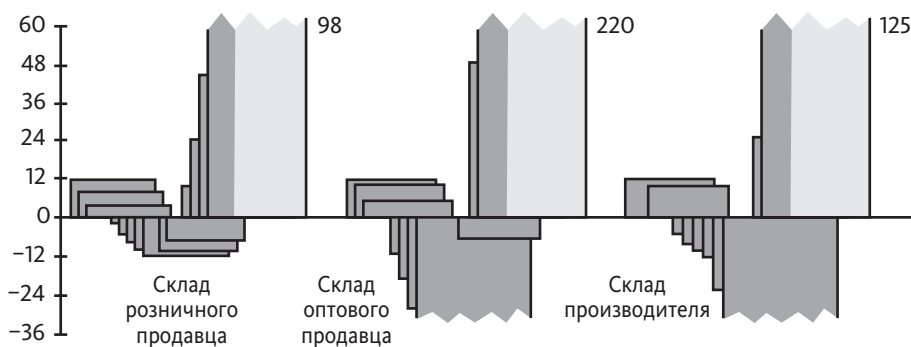
Вы взяли явно верный курс, потому что на второй месяц работы (шестая неделя нашей игры) объем заказов значительно вырос. К концу третьего месяца вы горды собой, так как *еженедельный* объем заказов вырос в десять раз (с четырех до сорока оптовых партий) по сравнению с тем, когда вы только вступили в должность. Заводской склад уже на треть пуст.

У заводов-производителей тоже есть период исполнения заказа. В вашем случае проходит две недели от момента, когда принимается решение о производстве бутылки пива, до момента, когда эта бутылка готова к отправке. Разумеется, у вас хранится определенный запас продукции на складе. Однако он был исчерпан уже на седьмой неделе, всего через две недели после того, как начали поступать увеличенные заказы. На следующей неделе у вас уже девять оптовых партий невыполненных заказов и 24 оптовые партии новых заказов, вы можете сделать доставку всего 22 оптовых партий. К этому моменту вы герой компании. Директор завода платит сотрудникам, чтобы они работали в две смены, и активно набирает новых работников.

Вам чрезвычайно повезло, что Iconoclasts упомянули ваше пиво в музыкальном клипе. Вы узнали об этом на третьей неделе из письма, которое подростки прислали на завод. Однако только на шестой неделе стало очевидно, что это привело к росту объема заказов.

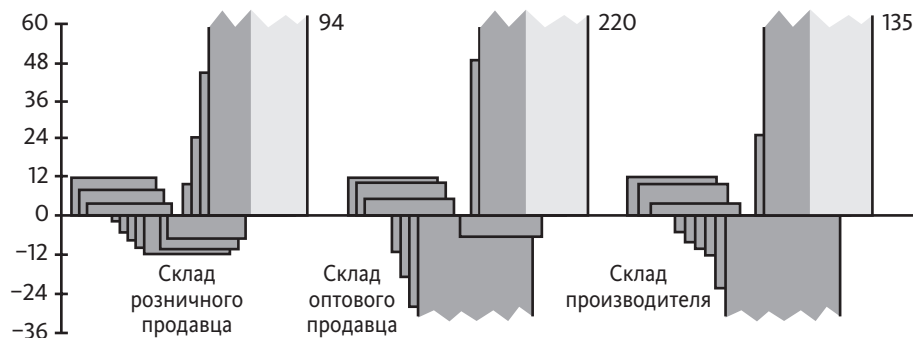
Даже к 14-й неделе завод все еще не выполнил все полученные заказы в полном объеме. Вы регулярно получаете заказы на 70 оптовых партий и больше. Вы предвкушаете свой годовой бонус. Может быть, вам стоит попросить процент от прибыли, по крайней мере когда вы справитесь с невыполненными заказами? Вы даже представляете свое фото на обложке Marketing Week.

Наконец на 16-й неделе вам удастся закрыть все заказы. Однако на следующей вы получаете заказ всего на 19 оптовых партий. А на 18-й неделе у вас вообще ничего не заказали. В некоторых формах цифры заказа просто зачеркнуты.



Неделя 19. У вас сто оптовых партий на складе. При этом заказов практически нет. Ноль. И новая продукция продолжает поступать на склад. Дрожащей рукой вы набираете телефонный номер босса. «Лучше сократить объем производства на неделю-другую, — сообщаете вы. — У нас образовался (тут вы вставляете термин, которому вас научили в бизнес-школе) разрыв. — На том конце провода гробовое молчание. — Но я уверен, что это временно», — добавляете вы.

Недели 20–23. Ситуация не меняется. Постепенно надежды на восстановление спроса тают, и ваши объяснения становятся все менее убедительными. Нас подвели дистрибьюторы, заявляете вы. Розничные магазины не заказывают достаточный объем. Видеоклип, вызвавший всеобщий ажиотаж, всем надоел. В конце концов, это же просто подростки, о какой лояльности бренду здесь можно говорить? Как можно раскупить сотни ящиков пива за месяц и вообще ничего не купить на следующий месяц?



Никого не волнует ваше отсутствие, когда в начале **24-й недели** вы берете корпоративный автомобиль и уезжаете. Сначала вы отправляетесь в офис оптового продавца. Вы впервые встречаетесь с ним лично, более того, до этого всего раз разговаривали с ним по телефону. Вам просто нечего было обсуждать до этого кризиса. Вы мрачно приветствуете друг друга, а затем он ведет вас на склад. «Вот уже два месяца мы не получаем заказы на ваше пиво, — говорит он. — Это какое-то издевательство. Смотрите! У нас еще 220 грузовиков на складе». Вы решаете, что причина — в резком росте спроса и столь же резком его падении. Это лишь подтверждает непостоянство вкусов покупателей. Если бы розничные продавцы предупредили вас, сложившейся ситуации можно было бы избежать.

На обратном пути вы обдумываете, что написать в отчете о маркетинговой стратегии, когда по наитию решаете остановиться и заглянуть в небольшой магазинчик, мимо которого проезжаете. По счастливому стечению обстоятельств в магазине находится его владелец. Вы представляетесь, и на его лице появляется саркастическая усмешка. Он оставляет своего помощника за главного, и вы вдвоем отправляетесь выпить по чашечке кофе.

Владелец магазина показывает вам свои записи по запасам товара. «Даже не представляете, как мне хотелось задушить вас несколько месяцев назад», — признается он.

«Почему?» — вы в недоумении.

«Судите сами, сейчас у нас 93 ящика пива в подсобке. При таком раскладе пройдет еще шесть недель, пока мы сделаем следующий заказ».

Шесть недель, думаете вы про себя, и достаете калькулятор. Если *все* розничные торговцы в округе ничего не будут заказывать еще шесть недель, а потом будут брать по несколько ящиков пива в неделю, понадобится больше года, чтобы опустошить склад оптового продавца с его 220 грузовиками. «Это трагедия, — констатируете вы. — Но как такое произошло, то есть как не допустить повторения подобного?»

«*Нашей* вины в этом нет, — заявляет розничный продавец после глотка кофе. — Мы продавали по четыре ящика в неделю, затем вышел этот клип, и на второй неделе мы продали восемь ящиков».

«И спрос резко вырос, — подводите итог вы. — Но почему тогда он так резко упал?»

«Вы не понимаете, — качает головой продавец. — Спрос никогда не рос резко и не падал. Мы *по-прежнему* продаем по восемь ящиков пива каждую неделю. Проблема в том, что *вы* не присылали нам достаточно товара. И мы продолжали увеличивать объем заказов, чтобы иметь достаточный запас и удовлетворить спрос покупателей».

«Но мы отгружали заказы, как только это было необходимо».

«Значит, что-то напутал оптовик, — пожимает плечами продавец. — Я подумываю о том, чтобы сменить оптового поставщика. В любом случае, вам не помешало бы запустить какую-нибудь акцию, чтобы я хотя бы частично возместил свои затраты. Хочется продать хоть сколько-нибудь из этих 93 ящиков».

Вы допиваете свой кофе. На обратном пути мысленно составляете заявление об увольнении по собственному желанию. Очевидно, что всю вину за кризис на производстве возложат на вас, так же как оптовый и розничный продавцы пытались переложить ответственность друг на друга и как вместе они во всем обвиняли вас. По крайней мере, сейчас у вас есть шанс уйти, сохранив остатки достоинства. Если бы вам только удалось объяснить, что в сложившейся ситуации нет вашей вины и что вы такая же жертва обстоятельств...

УРОКИ ИГРЫ

1. Структура определяет поведение

Разные люди в рамках одной системы обнаруживают тенденцию демонстрировать качественно похожие результаты. При возникновении проблемы или неспособности достичь желаемого результата

всегда можно найти виноватого. Однако гораздо чаще, чем мы думаем, причина кризиса кроется в самой системе, а не во внешних силах или ошибках отдельных людей.

2. Человеческие системы отличаются тонкой структурой

Традиционно под «структурой» понимаются существующие для человека внешние ограничения. Однако в сложной живой системе, например такой, как структура человеческого организма, состоящая из разных систем (сердечно-сосудистая или нервно-мышечная система и т. п.), «структура» означает совокупность *базовых взаимоотношений, определяющих поведение*. В человеческих системах «структура» включает то, как люди принимают решения, — принципы действия, на основе которых человек воплощает в действиях свои ожидания, цели, правила и нормы.

3. Новые способы мышления часто придают ускорение

В человеческих системах люди часто обладают потенциалом, который не используют, так как сосредоточены исключительно на собственных решениях и игнорируют то, как их решения влияют на других. В описанной игре участники имели возможность избежать резких колебаний, но не смогли этого сделать, прежде всего потому, что не осознавали, что они сами вызывают нестабильность системы.

В деловом мире любят героев. Мы не скупимся на похвалы тем, кто достигает видимых результатов. При этом, если что-то идет не так, в нас возникает внутренняя потребность найти козла отпущения. В «пивной игре» нет виноватых. Каждый из трех участников ситуации действовал из лучших побуждений: качественно обслуживать покупателей, обеспечить беспрепятственное продвижение продукта в рамках системы, избежать наказания. Каждый выносил мотивированные суждения, основываясь на рациональных предположениях относительно дальнейшего развития событий. Они не имели злого умысла, но это не спасло их от кризиса, который был заложен в структуру системы.

За последние 20 лет в «пивную игру» тысячи раз играли на семинарах и тренингах по управлению. На пяти континентах в ней принимали участие люди самого разного возраста, национальностей, культур с разным опытом в бизнесе. Одни понятия не имели о системе производства/дистрибуции, другие проработали в этой области не один год. Однако каждый раз игра заканчивалась кризисом.

Все начинается с растущего спроса, который невозможно удовлетворить. В системе появляются завышенные заказы. Склады стремительно пустеют. Объем невыполненных заказов увеличивается. Затем появляется товар в большом количестве, а объем входящих заказов резко падает. К концу эксперимента почти все участники оказываются с забитыми товаром складами, и они не в состоянии реализовать его. Часто бывает, что объем товара на складе производителя в сотни раз превышает объем заказов от оптового продавца на восемь, десять или двенадцать ящиков в неделю³.

Если буквально тысячи самых разных игроков следовали одинаковым качественным моделям поведения, можно предположить, что его причины заключаются в структуре игры, а не зависят от особенностей личности.

Более того, структуры по типу «пивной игры» вызывают похожие кризисы в условиях реальной жизни. Например, в 1985 году чипы памяти для персональных компьютеров были дешевыми и доступными. Уровень продаж упал на 18%, что привело к убыткам американских производителей в объеме от 25 до 60%⁴. В конце 1986 года неожиданно образовался дефицит этого товара, а далее последовала паника и увеличение объема заказов. В итоге цена на те же самые чипы возросла от 100 до 300%⁵. Подобные рост и падение спроса имели место в полупроводниковой промышленности в период с 1973 по 1975 год. После поступления большого объема заказов и серьезных задержек с поставками во всей отрасли спрос резко упал, в результате любой товар с полок любого поставщика мог быть доставлен буквально за ночь. В течение нескольких последующих лет такие компании, как Siemens, Signetics, Northern Telecom, Honeywell и Schlumberger, вышли на рынок благодаря покупке утративших свои позиции компаний — производителей полупроводников⁶.

В середине 1989 года корпорации General Motors, Ford и Chrysler, по словам Wall Street Journal в статье от 30 мая, «производили гораздо больше автомобилей, чем были в состоянии продать, так что склады автодилеров были переполнены... Компаниям пришлось останавливать производство и сокращать персонал неслыханными в последние годы темпами»⁷. Национальные экономики целых стран переживают подобные всплески спроса и перепроизводства вследствие эффекта, который экономисты называют теорией акселератора запасов в экономических циклах.

Аналогичные циклы бумов и спадов продолжают повторяться в самых разных отраслях. Так, например, цикличности сильно подвержена сфера недвижимости. Зачастую эти циклы провоцируют действия спекулянтов, разгоняющих цены для привлечения инвесторов в новые проекты. Пол Куинн, застройщик жилого комплекса в Массачусетсе, рассказывал в программе MacNeil-Lehrer Newshour в 1989 году: «В наших офисах не смолкал телефон. Мы думали, как нам справиться с ситуацией, и решили, что попросим всех желающих приобрести квартиру выслать нам чек на сумму \$5000, после чего будем вносить людей в список. Не успели мы и глазом моргнуть, как на столе уже лежали более 150 чеков». Вскоре после дикого ажиотажа последовал спад. В интервью в прибрежном городе, где было полно нераспроданной недвижимости, Куинн говорил: «Это было тоскливое, щемящее чувство. Сейчас самое время начинать строительство в преддверии следующего бума. К сожалению, люди, занятые в сфере недвижимости, слишком заняты решением проблем, оставшихся после последнего спада»⁸.

Ситуация с системами производства/дистрибуции в реальной жизни порой складывается еще хуже, чем в «пивной игре». Розничный продавец может заказать товар у нескольких оптовых продавцов одновременно, дожидаться первой поставки и отменить остальные заказы. Производители часто бывают ограничены производственной мощностью (чего не было в игре), а это провоцирует еще большую панику в системе дистрибуции. В то же время производитель начинает инвестировать в создание дополнительных производственных мощностей, так как уверен, что текущий уровень спроса сохранится в будущем. Когда спрос падает, производитель остается с избыточной производственной мощностью.

Динамика систем производства/дистрибуции, подобных «пивной игре», иллюстрирует первый принцип системного мышления.

СТРУКТУРА ОПРЕДЕЛЯЕТ ПОВЕДЕНИЕ

В рамках одинаковых систем разные люди склонны демонстрировать похожие результаты.

С точки зрения системы, чтобы понять важные проблемы, необходимо рассмотреть их безотносительно ошибок отдельных людей или неудач, личностей и событий. Нужно проанализировать основополагающие структуры, формирующие отдельные действия, и создать условия, в которых

определенные типы событий становятся вероятными. По словам Донеллы Медоуз*, «действительно глубокий и отличный от других взгляд — это способ начать осознавать, что система определяет собственную модель поведения»⁹.

Ту же самую идею более ста лет назад выразил системный мыслитель более раннего поколения. В романе «Война и мир» Лев Толстой делает отступление от повествования о Наполеоне и царской России, чтобы объяснить, почему историки так мало понимают суть событий.

Первые пятнадцать лет XIX столетия в Европе представляют необыкновенное движение миллионов людей. Люди оставляют свои обычные занятия, стремятся с одной стороны Европы в другую, грабят, убивают один другого, торжествуют и отчаиваются, и весь ход жизни на несколько лет изменяется и представляет усиленное движение, которое сначала идет возрастая, потом ослабевая. Какая причина этого движения или по каким законам происходило оно? — спрашивает ум человеческий.

Историки, отвечая на этот вопрос, излагают нам деяния и речи нескольких десятков людей в одном из зданий города Парижа, называя эти деяния и речи словом революция; потом дают подробную биографию Наполеона и некоторых сочувственных и враждебных ему лиц, рассказывают о влиянии одних из этих лиц на другие и говорят: вот отчего произошло это движение, и вот законы его.

Но ум человеческий не только отказывается верить в это объяснение, но прямо говорит, что прием объяснения не верен. <...> Сумма людских произволов сделала и революцию и Наполеона, и только сумма этих произволов терпела их и уничтожила.

«Но всякий раз, когда были завоевания, были завоеватели; всякий раз, когда делались перевороты в государстве, были великие люди», — говорит история. Действительно, всякий раз, когда являлись завоеватели, были и войны, отвечает ум человеческий, но это не доказывает, чтобы завоеватели были причинами войн и чтобы возможно было найти законы войны в личной деятельности одного человека¹⁰.

* Донелла Медоуз (1941–2001) — американский исследователь-специалист по охране окружающей среды, учитель и писатель. Получила мировую известность как соавтор знаменитой книги «Пределы роста». *Прим. перев.* (На русском языке вышло 3-е издание книги: Донелла Медоуз, Йорген Рандерс, Деннис Медоуз. Пределы роста 30 лет спустя. М.: Бином. Лаборатория знаний, 2016. *Прим. ред.*)

По убеждению Льва Толстого, только попытка понять основополагающие «законы истории», как он называл то, что сегодня подразумевается под термином «общесистемные структуры», даст нам шанс на более глубокое осознание:

Для изучения законов истории мы должны изменить совершенно предмет наблюдения, оставить в покое царей, министров и генералов, а изучать однородные, бесконечно малые элементы, которые руководят массами. Никто не может сказать, насколько дано человеку достигнуть этим путем понимания законов, но очевидно, что на этом пути только лежит возможность уловления исторических законов и что на этом пути не положено еще умом человеческим одной миллионной доли тех усилий, которые положены историками на описание деяний различных царей, полководцев и министров...¹¹

Использованный в данном контексте термин «структура» не означает «логическая структура» тщательно спланированного обоснования или «структура» в формате организационной иерархии. Скорее, общесистемная структура охватывает основные взаимоотношения, влияющие на поведение на протяжении времени, причем не между людьми, а между ключевыми переменными, такими как население, природные ресурсы и производство продовольствия в развивающейся стране или идеи новых товаров и технологические и управленческие ноу-хау в высокотехнологичной компании.

В «пивной игре» структура, вызвавшая серьезные колебания объемов заказов и запасов, включала в себя многоступенчатую цепочку поставок и задержек поставок, возникавших между этапами цепочки; ограниченность информации, доступной на каждом этапе в системе, а также цели, издержки, восприятие и эмоции, влиявшие на заказы отдельных участников. При этом важно понимать, что под термином «общесистемная структура» имеется в виду не просто внешняя для человека структура. Характер структуры в человеческих системах отличается особенной тонкостью, потому что люди являются частью этой структуры. Это означает, что часто человек наделен возможностью изменять структуры, в рамках которых действует.

К сожалению, в большинстве случаев человек не осознает эту возможность. По сути, он, как правило, не видит действующих структур. Скорее, *он просто считает, что обстоятельства вынуждают его действовать определенным образом.*

В 1973 году социальный психолог Филип Зимбардо провел так называемый Стэнфордский тюремный эксперимент, в ходе которого обычные студенты колледжа были случайным образом разделены на группы «заключенных» и «надзирателей» в оборудованной в подвале факультета психологии имитации тюрьмы. Было обнаружено, что участники игры очень быстро вживаются в свои роли, вплоть до того, что «надзиратели» начали применять к «заключенным» физические наказания. Руководители эксперимента поняли, что ситуация выходит из-под контроля. Через шесть дней эксперимент был досрочно прекращен, так как участники стали страдать от депрессии, неконтролируемого проявления эмоций и психосоматических заболеваний¹².

Я до сих пор помню один особенно пугающий эпизод, продемонстрировавший эффект структуры в международной политике. Дело было на частном приеме с участием высокопоставленного представителя советского посольства через несколько месяцев после того, как СССР ввел войска в Афганистан. Он искренне и красноречиво рассказывал о том, что СССР стал первым государством, признавшим Афганистан после его образования, и впоследствии не раз приходил на помощь официальным властям в периоды внутренних неурядиц и нестабильности. В конце 1970-х гг., когда усилилась угроза со стороны моджахедов, правительство страны обратилось к советскому руководству с просьбой о поддержке. Со временем объем поддержки все возрастал, и наконец ситуация достигла той точки, когда, по словам советского дипломата, «не осталось иного выхода, кроме ввода войск».

Когда я слушал эту историю, то думал о том, что после завершения игры «оптовики» или «розничные продавцы» часто говорят, что у них не было другого выхода, кроме как увеличивать объем заказов. И точно так же 10 или 15 лет назад американские официальные лица пытались объяснить, как США оказались вовлечены в войну во Вьетнаме.

Что именно означает формулировка «структуры создают определенную модель поведения»? Как выявить подобные контролирующие структуры? Как эти знания могут помочь нам действовать более эффективно в рамках сложной системы?

На примере «пивной игры» можно рассмотреть, как структура влияет на поведение. Каждый из участников — розничный продавец, оптовый продавец и производитель — принимал всего одно решение в неделю: сколько заказать пива. Первым значительно увеличил объем заказа

розничный торговец, и примерно на 12-й неделе объем заказа был самым большим. В этот момент произошла задержка поставки из-за невыполнения заказа со стороны оптового торговца и производителя. Однако розничный продавец без учета невыполненных заказов резко увеличил следующий заказ, пытаясь получить товар любой ценой. Этот неожиданный скачок объема заказов еще больше усилился при прохождении через систему: сначала его усилил оптовый продавец, а затем производитель. Максимальный объем заказов оптового продавца поднялся до 40, а производство в максимальной точке увеличилось до 80.

Итогом стала характерная модель роста и падения объема заказов на каждом уровне с увеличением амплитуды по мере движения «вверх» — от розничного продавца до производителя. Иными словами, чем дальше от конечного потребителя, тем больше объем заказа и тем серьезнее падение. Практически все участники игры в роли «производителя» прошли через кризис, когда уровень производства упал почти до нуля всего через несколько недель после того, как они производили 40, 60, 100 или больше оптовых партий в неделю¹³.

Характерную модель поведения в игре можно наблюдать на примере складов и невыполненных запасов. Запасы розничного торговца были полностью исчерпаны примерно на пятой неделе. Число невыполненных заказов накапливается на протяжении нескольких недель, и пополнять свои запасы розничный продавец начинает примерно на 12–15-й неделях. Невыполненные заказы у оптового продавца начинают накапливаться примерно с седьмой до 15–18-й недели, а у производителя — с девятой до 18–20-й. Когда товар все-таки начинает поступать на склад, его количество оказывается гораздо большим, чем предполагалось изначально (около 40 — у розничного продавца, от 80 до 120 — у оптового и от 60 до 80 — у производителя к 30-й неделе). Таким образом, все участники проходят через цикл: сначала недостаточные запасы, а затем избыточные.

Эти две характерные модели поведения разворачиваются на фоне *стабильного потребительского спроса*. Его фактическое изменение произошло всего один раз. На второй неделе спрос увеличился вдвое: вместо четырех ящиков пива за неделю потребители раскупили восемь. На этом уровне — восемь ящиков в неделю — спрос оставался до конца игры.

Иными словами, после единовременного повышения на протяжении всей остальной игры потребительский спрос оставался неизменным! Конечно, информацией о потребительском спросе располагал только

розничный продавец, но даже он мог сделать заключение только через неделю и не мог прогнозировать его на будущее.

После завершения игры мы просили участников, исполнявших роли «оптовых продавцов» и «производителей», нарисовать кривую потребительского спроса, как они себе ее представляли. Большинство изобразили параболу, восходящая и нисходящая ветви которой совпадали с ростом и падением объема заказов¹⁴. Иными словами, игроки предполагали, что изменение объема заказов в игре обусловлено изменением потребительского спроса. Подобные предположения о влиянии «внешней причины» являются признаком несистемного мышления.

Предположения игроков относительно потребительского спроса отражают глубинную потребность человека: найти корень всех бед — кого-то или что-то, что вызвало проблемы. Сразу после завершения игры многие участники были склонны винить в сложившейся ситуации остальных. Однако они меняли свое мнение, когда становилось ясно, что одни и те же проблемы возникали практически во всех раундах игры независимо от того, кто именно какую роль исполнял. Тогда большинство назначали на роль козла отпущения потребителей. «Должно быть, всему виной резкие скачки потребительского спроса», — заключали они. К сожалению, на фоне неизменного спроса со стороны потребителей эта версия также не выдерживала критики.

На некоторых игроков это производило неизгладимое впечатление. Никогда не забуду, как однажды президент крупной автотранспортной компании после игры внимательно изучал графики, а затем вдруг ринулся к телефону. «Что случилось?» — поинтересовался я, когда он вернулся.

Он объяснил, что прямо перед тренингом команда топ-менеджеров его компании завершила обзор деятельности организации, на который ушло три дня: «В одном из наших подразделений наблюдались очень резкие скачки в использовании автопарка. Казалось очевидным, что это руководитель подразделения не справился с работой. Мы автоматически обвинили его, точно так же как все игроки автоматически обвиняли “производителя”. И тут меня осенило, что, возможно, эти проблемы носят структурный характер, а не связаны с личностью руководителя. Я позвонил в офис, чтобы отменить приказ о его увольнении».

Когда участники игры понимали, что не могут обвинять друг друга или потребителей, у них оставался последний выход — *свалить всё на систему*. «Система неуправляема, — жаловались они. — Проблема в том, что

мы не могли общаться друг с другом». И все же дело не в этом. Даже с учетом «физической системы» формирования запасов, задержек поставок и ограниченной информации в большинстве случаев игроки могли показать гораздо лучшие результаты.

ПЕРЕОЦЕНКА ЗОНЫ ВЛИЯНИЯ: КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ В «ПИВНОЙ ИГРЕ»

Для того чтобы увидеть возможность повышения эффективности в игре, подумайте о том, каким был бы результат, если бы каждый из игроков не предпринимал ничего для пополнения запасов или относительно невыполненных заказов. Следуя этой стратегии, каждый игрок формировал бы свой заказ исходя из того заказа, который получил сам. Это наиболее простая политика действий из возможных. Если вы получаете заказ на четыре ящика пива, то заказываете четыре ящика пива. Если получаете заказ на восемь ящиков пива, то заказываете восемь. С учетом кривой потребительского спроса в этой игре это означает заказывать по четыре ящика или грузовика каждую неделю, пока вы не получите заказ на восемь. Тогда начинайте заказывать по восемь.

Если все три игрока неукоснительно следуют этой стратегии, каждому из них удастся добиться относительной стабильности к 11-й неделе. У розничного и оптового продавцов так и не получится в полной мере закрыть невыполненные заказы. Как и в основном сценарии, невыполненные заказы появляются вследствие задержек поставок. Избежать невыполненных заказов не удастся, так как игроки ничего для этого не предпринимают: их стратегия не позволяет размещать увеличенные заказы, чтобы скорректировать ситуацию с невыполненными заказами.

Насколько эффективна эта стратегия? Вероятно, большинство игроков сочтут ее неэффективной. В конце концов, она провоцирует постоянные невыполненные заказы. Все участники системы ждут выполнения своих заказов дольше обычного. В реальной жизни подобная ситуация, несомненно, привела бы к появлению на рынке новых конкурентных игроков, способных более качественно обеспечить доставку. Придерживаться такой стратегии могут себе позволить только производители/дистрибьюторы на рынке¹⁵.

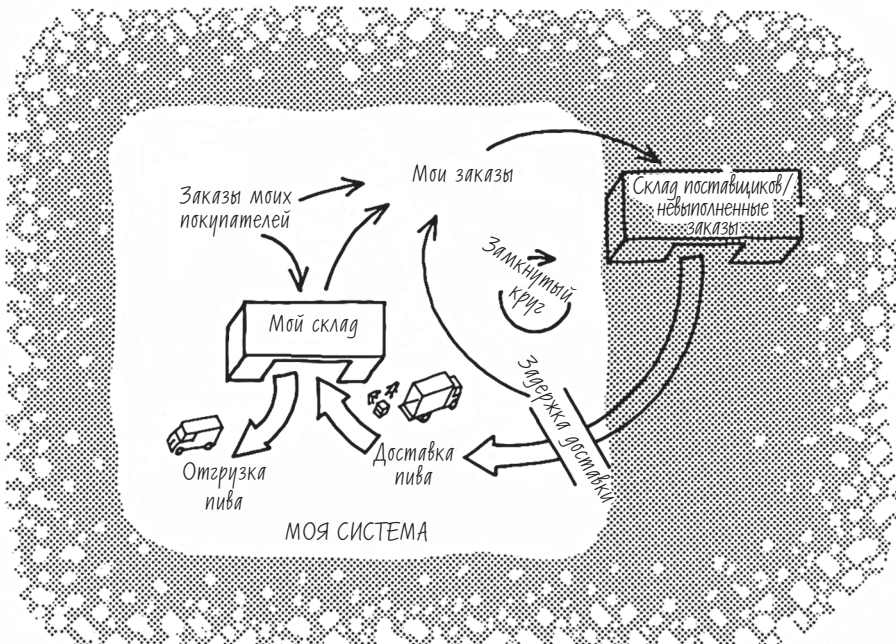
Однако такая стратегия помогает избежать резких колебаний объемов заказов и связанных с этим колебаний объема запасов на складе. Более

того, при применении этой стратегии совокупные расходы по всем товарным позициям оказались ниже, чем у 75% всех команд, участвовавших в игре!¹⁶ Иными словами, действия большинства игроков, многие из которых являются опытными управленцами, гораздо менее эффективны, чем если бы они просто заказывали столько же, сколько заказали им. В попытках скорректировать дисбаланс, вызванный «отсутствием действий», большинство игроков только усугубили ситуацию, в некоторых случаях значительно.

С другой стороны, действия около 25% игроков оказались эффективнее, чем если бы они придерживались стратегии «отсутствия действий», а у 10% игроков — значительно эффективнее. Иными словами, добиться успеха вполне возможно. Однако большинство игроков должны были изменить парадигму мышления. Это означает, что необходимо добраться до сути фундаментального несоответствия между стандартными представлениями об игре — нашей ментальной модели этой игры — и тем, по каким принципам эта игра работает в реальности. Большинство игроков убеждены, что их задача заключается в «управлении своей позицией» изолированно от остальной системы. Хотя на самом деле требуется проанализировать, как их позиция соотносится с системой.

Представьте себя на месте любого из игроков. Вы учитываете собственные запасы на складе, издержки, невыполненные заказы, объем заказов, доставку. «Входящие» заказы вы воспринимаете как внешний фактор. Например, большинство «оптовых продавцов» и «производителей» обычно шокированы теми заказами, которые получают во второй половине игры: объем заказов *должен* быть высоким, но вместо этого неделю за неделей в форме заказа они видят «ноль, ноль, ноль, ноль». Вы выполняете новые заказы, отгружая товар, но не понимаете, как это повлияет на следующий круг заказов. Точно так же вам неизвестно, что происходит с заказами, которые размещаете вы. Вы просто ожидаете, что после разумной задержки получите требуемый объем товара. Ваше представление о системе примерно отражено на рисунке.

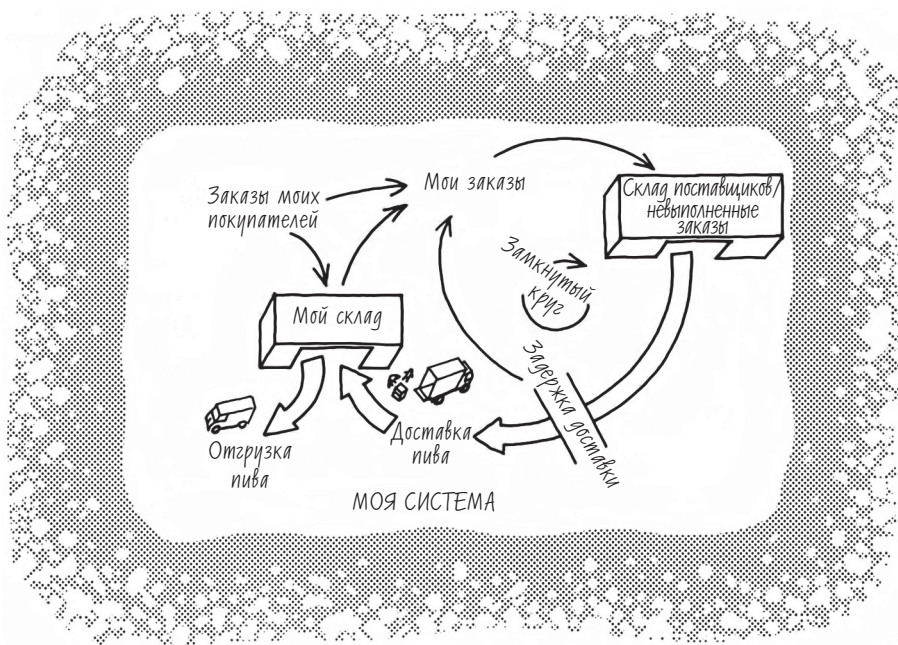
Исходя из этого представления, если вы хотите получить товар, нужно увеличить объем заказа. Если вы не получили товар, когда ожидали, следует увеличить объем заказа еще больше. Соответственно, ваша задача состоит в управлении своей позицией, реагируя на колебания в объеме «внешних» заказов, на доставку и на задержку поставок.



При стандартном подходе участник упускает из виду, как соотносятся его заказы с заказами других игроков и какое влияние это оказывает на переменные, которые он воспринимает как «внешние». Каждый из игроков является частью системы, о которой имеет весьма смутное представление. Например, если он делает заказ на большой объем товара, то грозит опустошить склад поставщика, в результате чего может увеличиться задержка поставок. Если в этой ситуации игрок (как делает большинство) еще увеличит объем заказа, он создаст замкнутый круг, который только усугубит проблемы в рамках целой системы.

Этот замкнутый круг на любом этапе системы способен спровоцировать любой игрок, поддавшийся панике, — как розничный, так и оптовый продавец. Подобный эффект может вызвать и производитель, например, выпустив недостаточный объем продукции. Постепенно, по мере того как один порочный цикл влияет на другой порочный цикл, возникшая в итоге паника распространяется по всей системе производства/дистрибуции. Мне доводилось наблюдать, как под воздействием паники игроки размещали заказы, в 20–50 раз превышавшие тот объем, который был необходим для коррекции дисбаланса в объеме запасов.

Для повышения эффективности в «пивной игре» участникам следует переосмыслить свою зону влияния. Влияние каждого из них не ограничивается его собственной позицией. Игрок не просто отправляет заказ в никуда и магическим образом получает нужный ему товар — его заказы влияют на поведение его поставщика. А это может повлиять на поведение других поставщиков. Точно так же ваш успех зависит не только от ваших заказов, но и от действий всех остальных игроков в системе. Например, если товар заканчивается у производителя, рано или поздно он закончится у всех остальных участников цепочки. Если система дала сбой, это не может не отразиться на вас. *Интересно, что в «пивной игре», как и во многих других системах, каждый из участников может добиться успеха, только если успеха добиваются все остальные.* Более того, среди всех участников системы должно быть единство мнений, так как если хотя бы один участник поддастся панике и разместит завышенный заказ, паника распространится по всей системе, усилившись в несколько раз.



Участникам игры стоит придерживаться двух рекомендаций.

Во-первых, не сбрасывайте со счетов тот заказ, который сделали, но из-за задержки поставки еще не получили. Я называю это «примите

таблетку и ждите». При головной боли нужно принять таблетку обезболивающего, но вы же не глотаете по таблетке каждые пять минут, пока боль не утихнет. Вы терпеливо ждете, пока подействует таблетка, потому что знаете, что на это требуется время. Многие игроки продолжают делать завышенные заказы каждую неделю, пока не забудут склад.

Во-вторых, не паникуйте. Если поставщик не может осуществить доставку заказанного товара в привычный срок, худшее, что вы можете сделать, это заказать еще больше этого товара. К сожалению, именно так поступает подавляющее большинство игроков. Требуется немалая выдержка и самообладание, чтобы удержаться и не заказать больше товара, когда ваши заказы не выполняются, а покупатели горят желанием приобрести товар, которого нет в наличии. Но в противном случае и вам, и другим участникам будет только хуже.

Большинство игроков не следуют этим рекомендациям, так как они очевидны только при комплексном рассмотрении влияния всех участников системы. Следовать первому правилу получается, если вы понимаете, как соотносятся задержка поставки и изменения объемов сделанных вами заказов. Второе правило вступает в действие, если вы осознаете, что создаете замкнутый круг, когда размещаемые вами заказы увеличивают задержку со стороны поставщика.

Насколько эффективными будут действия игроков, если они последуют приведенным рекомендациям? Нельзя полностью исключить все перекосы в объеме заказов и все циклы запасов / невыполненных заказов. Но можно удерживать их на относительно невысоком уровне, не доводя до того, что произошло в случае с пивом *Lover's Beer*. При стратегии «отсутствия действий» возможно достичь уровня совокупных расходов в объеме одной пятой от аналогичного показателя или одной десятой от того уровня расходов, который обычно бывает у команд. Иными словами, добиться значительных улучшений задача вполне посильная.

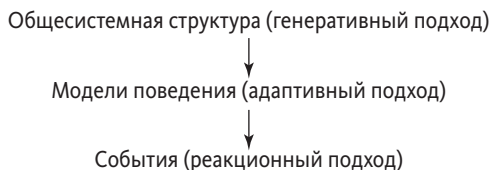
НЕСПОСОБНОСТЬ ОБУЧАТЬСЯ И ТРАДИЦИОННАЯ СИСТЕМА МЫШЛЕНИЯ

Действие всех факторов, определяющих неспособность человека к обучению, которые были описаны в главе 2, можно проследить на примере «пивной игры».

- Из-за установки «Я — это моя работа» игроки перестают замечать, как их действия влияют на работу остальных.
- При возникновении проблем они тут же начинают перекладывать ответственность друг на друга: «врагами» становятся остальные игроки и даже потребители.
- Начиная действовать «проактивно» и увеличивая объем заказов, они еще сильнее ухудшают ситуацию.
- Так как проблема нарастает постепенно, они не осознают всей сложности ситуации, пока не оказывается слишком поздно.
- В целом они не извлекают уроки из своего опыта, так как важнейшие последствия их действий проявляются где-то в системе и создают те самые проблемы, в которых они обвиняют остальных¹⁷.
- «Команды» участников (обычно каждую роль в игре исполняют два или три человека) увлекаются взаимными обвинениями и упускают возможность научиться чему-то на ошибках других¹⁸.

Самые серьезные выводы в «пивной игре» можно сделать, если проанализировать, как эти факторы неспособности к обучению соотносятся с альтернативными способами мышления в сложных ситуациях. Большинство участников были разочарованы полученным опытом, так как он носил реакционный характер. При этом многие в конце концов осознавали, что причина заключалась в том, что они фокусировались на событиях, ограниченных одной неделей. Большинство игроков сосредоточились исключительно на недостатке запасов, колебаниях во «входящих» заказах, задержках поставок. Когда их просили объяснить свои решения, они приводили «классический» аргумент: «На 11-й неделе я заказал 40, потому что розничный продавец сделал заказ на 36 и опустошил мой склад». Пока они продолжают концентрироваться на событиях, они обречены на то, что их действия будут всего лишь реакцией на уже произошедшее.

В рамках системы восприятия существует несколько уровней объяснения любой сложной ситуации. Это показано на диаграмме. В каком-то смысле все они в равной степени «истинные». При этом польза от них разная. Объяснение событий — «кто и что для кого сделал» — обрекает участника на реакционный подход. Как уже отмечалось, этот подход наиболее свойствен современной культуре и именно он определяет преобладание реакционных методов управления.



При объяснении «моделей поведения» фокус локализован на долгосрочных тенденциях и оценке их последствий. В «пивной игре» этот подход выражается в следующем: «Системы производства/дистрибуции характеризуются внутренней склонностью к цикличности и нестабильности, которые проявляются тем сильнее, чем дальше от розничного продавца. Таким образом, рано или поздно серьезный кризис дойдет и до производителя». Эти объяснения сосредоточены уже не только на краткосрочной реакции. По крайней мере, они предполагают, какими в долгосрочной перспективе могут быть *ответные действия* участников на изменение тенденций¹⁹.

Третий уровень объяснений, «структурный», — наименее характерный и самый эффективный. Он отвечает на вопрос: «Что вызывает модели поведения?» В «пивной игре» структурное объяснение показывает, как взаимодействуют размещенные заказы, доставка товара и объем запасов на складе, создавая наблюдаемую модель нестабильности, с учетом эффекта увеличивающихся задержек при поставке товара, а также того порочного круга, который возникает, когда увеличение задержек поставок ведет к завышению объема последующих заказов. Структурные объяснения встречаются не так часто, но если они доступны и всем понятны, то оказывают огромное влияние.

В качестве исключительного примера лидера, опиравшегося на структурное объяснение, можно привести речь Франклина Рузвельта, произнесенную им по радио 12 марта 1933 года, чтобы объяснить населению причину четырехдневных «банковских каникул». В разгар паники Рузвельт спокойно разъяснил принципы работы банковской системы: «Позвольте мне констатировать тот простой факт, что, когда вы размещаете свои средства на банковском депозите, банк не помещает эти деньги в хранилище. Банк инвестирует их в форме разных кредитных инструментов — облигаций, ипотечных кредитов. Проще говоря, банк заставляет ваши деньги работать, чтобы вся система продолжала работать». Он объяснил, что банки обязаны иметь резервы, но эти

резервы становятся недостаточными в условиях оттока вкладов населения, и закрытие банков на четыре дня является вынужденной мерой для сохранения стабильности. Благодаря этой речи Рузвельт получил общественную поддержку радикальных, но необходимых действий, а также завоевал репутацию мастера связей с общественностью²⁰.

Объяснение структуры столь важно потому, что только оно затрагивает глубинные причины поведения на том уровне, на котором можно изменить модели поведения. Структура определяет поведение, и изменение основополагающей структуры *способно вызвать изменение модели поведения*. В этом смысле объяснение структуры по сути своей носит *генеративный* характер. Более того, поскольку структура в человеческих системах включает «операционную политику» людей, принимающих решения, изменения в процессе принятия решений вызывают изменения в структуре системы²¹.

Для подавляющего большинства участников игры настоящее озарение наступает, когда они осознают, что их проблемы и надежды на улучшение неразрывно связаны с их образом мышления. Генеративное обучение невозможно в условиях организации, где преобладает «событийный» подход к происходящему. Для этого необходимы концептуальный подход системного мышления и способность видеть структурные причины моделей поведения. На одном энтузиазме от «создания нашего будущего» далеко не уедешь.

По мере того как участники «пивной игры» приходят к пониманию структуры, определяющей закономерности поведения, они начинают более четко осознавать свою способность изменить эти модели поведения, чтобы перейти к той политике размещения заказов, которая будет эффективна в рамках всей системы. Кроме того, они постигают мудрость мысли, высказанной много лет назад Уолтом Келли* в «Пого»: «Мы столкнулись с врагом лицом к лицу, и он — это мы».

* Уолтер Кроуфорд «Уолт» Келли (1913–1973) — американский художник комиксов и карикатурист, известный как автор политико-сатирического газетного комикса «Пого» в жанре философско-политической сатиры. *Прим. перев.*

ЧАСТЬ II

ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА:
ОСНОВА ОБУЧАЮЩЕЙСЯ
КОМПАНИИ

Г Л А В А 4

ЗАКОНЫ ПЯТОЙ ДИСЦИПЛИНЫ¹

1. Сегоднешние проблемы вызваны вчерашними «решениями»

Как-то раз торговец коврами увидел в середине самого красивого из своих ковров какой-то бугор². Он наступил на него, и бугор исчез, но тут же вздулся недалеко от этого места. Торговец вновь наступил на бугор, и все повторилось. Каждый раз бугор возникал в разных местах, а торговец пытался от него избавиться, все больше теряя терпение. Наконец он приподнял край ковра, и оттуда выскользнула разъяренная змея.

Мы часто ломаем голову над источником проблем, хотя стоит просто взглянуть, как и какие проблемы мы решали ранее. Успешная компания вдруг обнаруживает, что выручка за последний квартал резко упала. Почему? Потому что популярная среди покупателей программа скидок в предыдущем квартале привела к тому, что они перестали откладывать покупки на потом. Или новый руководитель решил бороться с постоянно высокими издержками на хранение товарных запасов и «решил» проблему. В итоге специалисты по продажам тратят на 20% больше рабочего времени на урегулирование жалоб клиентов, все еще ожидающих доставки. А все оставшееся время пытаются убедить потенциальных покупателей, что те могут заказать товар «любого цвета, если этот цвет черный».

У полицейских собственная версия этого закона: они арестовывают наркоторговцев на одной улице, а криминальный центр перемещается на другую. Или более сложный вариант: полицейские понимают, что

всплеск числа преступлений, связанных с наркотиками, вызван тем, что федералы перехватили крупную партию наркотиков, в результате чего предложение снизилось, цены на наркотики выросли, и это спровоцировало волну преступлений наркозависимых, готовых на все ради своей пагубной привычки.

Часто оказывается сложно понять, что на самом деле проблема не решается, а лишь перемещается из одной части системы в другую, потому что, в отличие от истории торговца коврами, «решают» проблему одни, а расхлебывают последствия совсем другие люди.

2. Сила действия равна силе противодействия

В повести Джорджа Оруэлла «Скотный двор» есть такой персонаж — конь Боец, у которого на любые трудности один ответ: «Я буду работать еще упорнее»*. Сначала его благие намерения вдохновляют остальных. Однако постепенно ситуация оборачивается против него: чем усерднее он работает, тем больше работы у него оказывается. Ему невдомек, что свиньи, управляющие скотным двором, просто манипулируют всеми его обитателями ради собственной выгоды. Усердие Бойца мешает остальным увидеть, чем занимаются свиньи³. В системном мышлении этот эффект называется «компенсирующей обратной связью», когда вмешательство в систему провоцирует негативную обратную реакцию, перекрывающую положительные результаты от вмешательства. Каждому из нас приходилось сталкиваться с компенсирующей обратной связью: чем больше усилий мы прилагали, тем хуже становилась ситуация, чем усерднее мы старались, тем больше было противодействие системы.

Примеров компенсирующей обратной связи великое множество, в том числе многие правительственные программы, которые разрабатывались с наилучшими намерениями. В 1960-х годах в США реализовывались широкомасштабные программы строительства бюджетного жилья для обитателей городских трущоб и профессионального переобучения этой категории граждан. Однако в 1970-е гг., несмотря на значительную помощь со стороны государства, ситуация ухудшилась. Почему? Одна из причин заключалась в том, что в города с наиболее значительным объемом помощи массово хлынули нуждающиеся из других городов

* В переводе Л. Беспаловой. *Прим. ред.*

и из сельской местности. В итоге новые дома оказались перенаселенными, а программы профессиональной переподготовки не справлялись с наплывом желающих. Одновременно с этим налоговая база этих городов продолжала сокращаться, и все больше людей оказывались в ловушке экономически депрессивных областей.

Аналогичным образом эффект компенсирующей обратной связи проявился при реализации программ продовольственной и сельскохозяйственной помощи развивающимся странам. Результатом гуманитарных продовольственных программ стало снижение смертности от недоедания. Рост численности населения ускорился, и вскоре голодающих стало еще больше.

Точно так же регулярные попытки правительства США скорректировать дефицит платежного баланса путем ослабления национальной валюты часто компенсируются действиями иностранных конкурентов, параллельно опускающих цены на свои товары (в странах, где валюта привязана к доллару, изменение цен происходит автоматически). Попытки официальных властей некоторых стран подавить повстанческое движение только укрепляют его и даже ведут к его легитимизации в глазах местного населения, в результате чего сопротивление становится еще более ожесточенным.

Многие компании сталкиваются с эффектом компенсирующей обратной связи, когда один из их товаров неожиданно начинает резко терять позиции на рынке. Компания прибегает к более агрессивным маркетинговым действиям, ведь раньше это всегда срабатывало. Она дает больше рекламы и снижает цену. Эти меры помогают какое-то время удерживать покупателей, но, поскольку они довольно затратны сами по себе, компания ничего не выигрывает. Качество обслуживания (например, скорость доставки или тщательность технической проверки) начинает снижаться. В долгосрочной перспективе чем больше усилий компания тратит на удержание покупателей, тем больше клиентов теряет.

Эффект компенсирующей обратной связи характерен не только для крупных систем. Возьмем, например, человека, который бросает курить, но сразу после этого начинает набирать вес, и это превращается в такую проблему, что он вновь берется за сигареты, чтобы избавиться от стресса. Или опекающую мать, которая настолько хочет, чтобы у ее сына наладились отношения с одноклассниками, что вмешивается во все сложные ситуации, так что ребенок, когда вырастает, пасует перед первыми

жизненными трудностями. Или новичка на работе, который так стремится завоевать авторитет среди коллег, что не воспринимает ни малейшей критики, в итоге за ним закрепляется репутация «тяжелого человека, с которым невозможно работать».

Дополнительные усилия истощают ресурсы, будь то более активное вмешательство в какой-то процесс или мучительные старания не поддаваться привычкам. При этом и люди, и компании не только страдают от компенсирующей обратной связи, но часто оправдывают свои страдания и уверены, что без них не обойтись. Если действия не дают желаемого результата, мы начинаем прилагать больше усилий. Подобно Бойцу, мы верим, что «терпение и труд все перетрут», и закрываем глаза на то, что многие препятствия создаем себе сами.

3. После улучшения ситуации все равно наступает ухудшение

Мы не можем удержаться от того, чтобы не влиять на ситуацию, потому что во многих случаях это действительно дает результат, хотя и краткосрочный. Люди переселяются в новые дома. Безработные получают новую специальность. Дети перестают голодать. Объем продаж снова растет. Мы перестаем курить, обеспечиваем безоблачное детство ребенку и завоевываем авторитет среди коллег.

Эффект компенсирующей обратной связи обычно проявляется не сразу, а с лагом по времени между краткосрочными преимуществами и негативными последствиями в долгосрочной перспективе. В издании *The New Yorker* однажды была опубликована карикатура: сидящий в кресле человек толкает огромную костяшку домино, нависающую над ним слева. Выражение его лица словно говорит: «Наконец я могу расслабиться». Он не видит, что эта костяшка домино падает на другую, а та — на следующую и так далее, так что образуется цепная реакция, и в конце концов круг замкнется и на него упадет костяшка справа.

Этот принцип характерен для многих управленческих мер, и именно из-за него «политическое» принятие решений оказывается малопродуктивным. Под «политическим» принятием решений подразумевается ситуация, когда во внимание принимаются не внутренние критерии эффективности альтернативного варианта действий, а личные факторы, такие как стремление нарастить собственное влияние, хорошо выглядеть в глазах окружающих, угодить начальству. В сложных человеческих

системах всегда существует множество способов сделать ситуацию более привлекательной в долгосрочной перспективе. К сожалению, в конце концов эффекта компенсирующей обратной связи не избежать.

Ключевые слова в данном случае — «в конце концов». Если рассмотреть задержку падения при цепной реакции с домино, становится ясно, почему так сложно определить наличие системных проблем. Стандартное решение кажется панацеей, но оно избавляет лишь от симптомов. Наступает улучшение, и мы считаем, что справились с проблемой. Может пройти не год и не два, прежде чем проблема вернется или вызовет еще более серьезную трудность. К тому времени, учитывая современную скорость смены работы, этим будет заниматься уже новый сотрудник.

4. Легкий выход обычно ведет назад

В современной версии древней суфийской притчи как-то раз ночью прохожий видит пьяного, который ползает вокруг фонаря. Прохожий предлагает помощь и выясняет, что тот ищет ключи от дома. После безуспешных поисков прохожий интересуется: «А где ты их потерял?» Пьяный отвечает, что выронил их перед дверью в дом. «Тогда почему ты ищешь их здесь?» — удивляется прохожий. «А потому, — отвечает пьяный, — что около моей двери нет фонаря и темно».

Человек склонен придерживаться привычного образа действий и решать проблемы знакомыми методами. Иногда ключи действительно оказываются под фонарем, но гораздо чаще они где-то в темноте. В конце концов, если бы решение проблемы было очевидным для всех, то с ней уже давно справились бы. Стараться усерднее и не отступать от знакомых методов, притом что фундаментальные проблемы сохраняются или усугубляются, — верный признак несистемного мышления, проявления синдрома, который называется «здесь нужна кувалда, и потяжелее».

5. Лечение может быть хуже болезни

Иногда простые или знакомые решения бывают не только неэффективными, но вызывают привыкание и становятся опасными. Например, алкоголизм может начаться с легкой выпивки в компании, чтобы расслабиться и снять стресс. Со временем лекарство становится хуже болезни, а первоначальные проблемы только усугубляются.

В долгосрочной перспективе опасность применения несистемных решений в том, что они вызывают привыкание. Поэтому плохо продуманные меры государственной политики могут быть не только неэффективными, но и делают людей менее самостоятельными, заставляя надеяться, что кто-то решит их проблемы. Эффект краткосрочного улучшения ситуации, который ведет к долгосрочной зависимости, настолько распространен, что даже имеет собственное название: «перекладывание ответственности на помогающего». В роли помогающего может выступать федеральное агентство городского строительства, агентство продовольственной помощи или программа поддержки бедных и безработных. К сожалению, в долгосрочной перспективе это приводит только к ослаблению системы, потому что людям требуется все больший объем помощи.

По словам эксперта по природным ресурсам и писателя Донеллы Медоуз, найти примеры перекладывания ответственности на помогающего «легко, забавно и иногда страшно»⁴. К тому же они не ограничиваются исключительно мерами государственного влияния. Мы избавляемся от ответственности, когда для простых математических вычислений достаем из кармана калькулятор. Мы снимаем с себя ответственность, когда отказываемся от больших семей и отправляем пожилых родственников в дома престарелых. В городах мы перекладываем ответственность с местных сообществ на программы жилищного строительства. Во времена холодной войны ответственность за сохранение мира была переложена с переговоров на гонку вооружений, что привело к накачиванию военно-промышленного комплекса. В бизнесе мы перекладываем ответственность на консультантов и иных «помощников», которые, вместо того чтобы обучать сотрудников самостоятельно решать проблемы, делают все возможное, чтобы компания не смогла без них обходиться. Со временем влияние «помогающего» только возрастает, будь то пагубная привычка, доминирование в экономике бюджетных статей на военные расходы или объем и характер помощи от иностранных агентств.

Эффект «перекладывания ответственности на помогающего» показывает, что любое долгосрочное решение, по словам Медоуз, «должно повышать способность системы справляться с собственными трудностями». Иногда это непросто, иногда — на удивление легко. Руководитель, переложивший ответственность за решение проблем с персоналом на специалиста кадровой службы, может понять, что самым сложным являлось решение вновь взять на себя эту ответственность. А потом уже научиться управлять персоналом — вопрос времени и вложенных усилий.

6. Тише едешь — дальше будешь

Это тоже известная притча о том, как медлительная черепаха выиграла гонку. Для большинства американских предпринимателей наилучший темп роста — это быстро, быстрее, еще быстрее. Однако у любой природной системы, от экосистемы до животных и компаний, имеется внутренняя природная скорость развития. И эта оптимальная скорость обычно намного меньше максимально возможной. Когда рост становится слишком интенсивным, сама система, как это бывает с раковой опухолью, будет стремиться включить компенсирующие механизмы для замедления, что в некоторых случаях может поставить на грань выживания всю систему в целом. История авиакомпании People Express — наглядный пример того, как высокие темпы развития способны привести к торможению и даже полной остановке в долгосрочной перспективе.

Наблюдая за свойствами сложных систем, известный биолог и публицист Льюис Томас заметил: «Имея дело со сложными социальными системами, такими как центр города, или живыми, как обычный хомяк, если какое-то их качество вам не нравится и вы жаждете его изменить, нельзя просто так взять и вмешаться в надежде, что это поможет. Осознание этого факта стало одним из глубоких разочарований нашего времени»⁵.

Когда руководители начинают понимать, как действие этих системных принципов сводит на нет многие привычные для них методы, они разочаровываются и теряют энтузиазм. Бывает, они даже оправдывают системными принципами собственное бездействие: лучше не предпринимать ничего, чем делать что-то, что ухудшит ситуацию. Это классический пример того, чем чреват недостаток знаний. Настоящим результатом применения системного мышления должно быть не бездействие, а новый тип действий, основанный на новом типе мышления. Системное мышление является более сложным, но и более перспективным по сравнению с традиционными способами решения проблем.

7. Причина и следствие могут отстоять в пространстве и времени

В основе перечисленных проблем лежит фундаментальная характеристика сложных систем: причина и следствие не всегда стоят рядом в пространстве и времени. Под «следствием» понимаются очевидные симптомы, указывающие на наличие проблем, таких как наркотическая зависимость, безработица, голодающие дети, падение спроса и выручки.

Под «причиной» подразумеваются внутренние характеристики системы, вызвавшие симптомы. Их выявление и изменение приведет к улучшению ситуации. В чем заключается проблема? В том, что большинство людей считает, что причина и следствие должны проявляться незамедлительно.

В детских играх проблемы и решения всегда где-то рядом, по крайней мере если игры нам знакомы. Много лет спустя, став руководителями, мы продолжаем верить, что все работает по тем же принципам, что и в детстве. Если возникала проблема с производством, мы ищем решение в этой области. Если специалисты по продажам не выполняют план, придумываем для них новые стимулы. Если людям негде жить, надо построить больше домов. Если не хватает продовольствия, нужно производить больше продуктов питания.

Участники «пивной игры», описанной в главе 3, в конце концов осознали, что источником всех сложностей являются не неразрешимые проблемы и не злые вредители, а только они сами. В сложных системах наблюдается фундаментальное несоответствие между реальностью и преобладающими способами восприятия реальности участниками. Первым шагом на пути устранения этого несоответствия становится избавление от иллюзии, что причина и следствие всегда должны незамедлительно следовать одно за другим.

8. Малые изменения способны привести к впечатляющим результатам, но найти оптимальную точку приложения усилий не всегда просто

Некоторые люди по аналогии с экономикой системное мышление называют «новой мрачной наукой»: она говорит о бесполезности наиболее очевидных решений, которые в лучшем случае приносят краткосрочные улучшения, а в долгосрочной перспективе только усугубляют ситуацию. Но есть и обратная сторона. Системное мышление также показывает, что небольшие, но целенаправленные действия иногда способны привести к значительным результатам. Сторонники системного мышления называют это «принципом рычага».

Зачастую решение сложной проблемы состоит в том, чтобы понять, где расположен рычаг, то есть какое изменение с минимальными затраченными усилиями окажет наиболее длительный и серьезный положительный эффект.

Единственная сложность этого подхода заключается в том, что для большинства участников системы подобные изменения *неочевидны*. Они не соотносятся «в пространстве и времени» с явными симптомами проблемы. И это придает жизни вкус.

Бакминстер Фуллер* привел отличную иллюстрацию рычага, ставшую метафорой «принципа рычага», — это триммер рулевой поверхности. Это уменьшенный «руль» на полноразмерном «руле». Его функция заключается в том, что он поворачивает штурвал, который управляет рулем корабля, в результате чего поворачивает весь корабль. Чем больше судно, тем важнее роль триммера из-за объема воды за кормой, препятствующего повороту судна.

Однако отличной метафорой рычага триммер стал не по причине своей эффективности, а в силу неочевидности. Если вы абсолютно незнакомы с принципами гидродинамики, но в вашем управлении находится огромный нефтяной танкер, то в какой точке вы бы приложили усилие, чтобы он повернул налево? Вероятно, для приложения усилия вы выбрали бы носовую часть судна и стали бы толкать ее влево. Представляете, какая сила требуется, чтобы, давя на нос, развернуть танкер, идущий со скоростью 15 узлов? Рычаг нужно размещать на корме и толкать хвостовую часть судна вправо, чтобы нос танкера поворачивался влево. В этом заключается функция руля. А в каком направлении поворачивают руль, чтобы корма корабля сдвинулась направо? Верно, налево.

Корабль поворачивается потому, что его кормовую часть «засасывает водоворот». Повернутый руль сжимает поток набегающей воды, создавая разность давлений, которая толкает корму в направлении, противоположном тому, куда повернут руль. Этот же принцип лежит в основе движения самолета: крылья самолета создают разность давлений, и самолет «засасывает» вверх.

Триммер рулевого устройства точно так же действует на руль. Когда его поворачивают в ту или иную сторону относительно руля, он сжимает воду, обтекающую руль, и создает небольшой дифференциал давления, который и «засасывает» руль в нужном направлении. Но если вам нужно, чтобы руль повернулся влево, в каком направлении вы повернете это устройство? Естественно, вправо.

* Ричард Бакминстер Фуллер (1895–1983) — американский архитектор, дизайнер, инженер. Автор 28 книг и большого числа изобретений, в основном в сфере дизайна и архитектуры. *Прим. перев.*

Вся система — корабль, руль и «руль руля» — эффективно использует принцип рычага. Но если вы не знаете законов гидродинамики, функционирование этой системы вряд ли покажется вам очевидным.

Таким же образом бывает неочевидно, как создать изменения в системе, если мы не понимаем принцип действия сил внутри нее.

Нет простых правил, позволяющих определить наиболее эффективные изменения при наименьшей затрате усилий, но существуют способы мышления, которые облегчают процесс. Отправной точкой должно стать умение видеть глубинные структуры, а не поверхностные события. Далее приводится типология систем, в рамках которой выделяются области наиболее и наименее эффективных изменений.

Второй момент — способность мыслить в терминах процесса изменений, а не конкретных моментальных перемен.

9. Нельзя и рыбку поймать, и руки не замочить

Если подойти системно к самой запутанной дилемме, может оказаться, что она яйца выеденного не стоит. Она откроется совсем с другой стороны, если взглянуть на нее с позиции длительных изменений в течение времени.

Американские производители долгие годы были убеждены, что добиться высокого качества при низких издержках невозможно: «Более качественные товары требуют более высоких расходов на производство. Для них необходимо более дорогостоящее сырье и более тщательный контроль качества». Они не думали, что можно одновременно внедрять методы по повышению качества и снижению издержек. Не учитывали, что базовые улучшения рабочих процессов способны исключить необходимость устранения брака и проверки качества, уменьшить число жалоб от покупателей и стоимость гарантийного обслуживания, повысить лояльность потребителей, снизить расходы на рекламу и продвижение товара. Они не осознавали, что могли бы достичь обеих целей, если бы не забывали об одной цели, концентрируясь на другой. Инвестирование средств и времени в совершенствование методов производства и развитие новых навыков у сотрудников, включая новые методы привлечения каждого к процессу повышения качества, считается «издержками». В ближайшие месяцы, скорее всего, увеличатся и качество, и расходы. Хотя определенной экономии (вроде сокращения брака) можно добиться относительно быстро, экономия в полном объеме проявится только через несколько лет.

Многие явные дилеммы, такие как центральный контроль или местный, счастливые и лояльные сотрудники или конкурентный уровень оплаты труда, вознаграждение персональных достижений или корпоративная культура, в которой каждый чувствует свою ценность, не более чем побочные продукты статичного мышления. Только кажется, что они предполагают жесткий выбор «или — или», так как мы думаем о том, что возможно в данный момент времени. Может быть, верно, что в следующем месяце нам придется выбирать между одним и другим, но реальным рычагом является понимание, как со временем улучшить оба аспекта⁶.

10. Разделив слона пополам, вы не получите двух маленьких слоников

Живые системы характеризуются единством. Их свойства зависят от целого. То же самое верно и в отношении организаций: чтобы понять суть наиболее сложных управленческих вопросов, нужно увидеть целиком систему, порождающую эти вопросы.

Этот принцип иллюстрирует еще одна суфийская притча. Трое слепых встретили слона и стали его ощупывать. «Это что-то большое и шершавое, как ковер», — сказал один, схватившийся за ухо. Второй взялся за хобот и заявил: «Я располагаю фактами. Это прямая полая труба». А третий, ощупывая слоновью ногу, воскликнул: «Это что-то толстое и прочное, как колонна». Не напоминают ли вам этих слепцов руководители отделений производства, сбыта и исследований во многих компаниях? Каждый ясно видит проблемы компании, но ни один не замечает, как политика его подразделения взаимодействует с другими. Мораль сей притчи такова: «При их способе получать знания эти трое никогда не познают слона».

Видеть «слона целиком» не означает, что любой организационный вопрос можно понять, только если рассмотреть его с точки зрения всей компании. Есть вопросы, которые можно осмыслить, если проанализировать, как взаимодействуют между собой основные функции компании, такие как производство, маркетинг и исследования. Для понимания других вопросов требуется знание важных системных сил, действующих в данной функциональной области. Но есть и такие вопросы, для постижения которых нужно учитывать динамику развития всей отрасли. Ключевой принцип, который называется принципом границ системы, заключается в том, что анализу подлежат только те взаимодействия, которые наиболее

важны для рассматриваемого вопроса, независимо от традиционных внутренних организационных границ.

Этот принцип трудно применять на практике, потому что структура компаний не позволяет сотрудникам увидеть важные взаимосвязи. Очевидно это на примере жестких границ между подразделениями, которые усложняют взаимодействие разных частей компании. Еще одна причина формирования привычки «оставлять» проблемы за собой — кто-нибудь потом разберется. Многим европейским городам удалось избежать проблем, создаваемых преступностью, нищетой и безнадежностью, которые свойственны центрам ряда американских городов, потому что они придерживаются баланса, необходимого для поддержания здоровой городской среды. Одна из принятых мер заключалась в сохранении больших «зеленых поясов» вокруг больших городов, которые мешают росту пригородов, где люди живут и откуда каждый день ездят на работу в город. Многие американские города, напротив, поощряли расширение пригородов, что позволило состоятельным людям поселиться подальше от центров городов с их проблемами. (Это сегодня обнищавшие районы Гарлема в Нью-Йорке и Роксбери в Бостоне считаются маргинальными, а изначально там селились семьи высшего класса.)

То же самое делают корпорации, когда поглощают новые предприятия, которые считают зрелым бизнесом, и наживаются на них, вместо того чтобы инвестировать в их развитие.

Время от времени люди решаются и «делят слона пополам». Однако, к сожалению, они не получают двух маленьких слоников. Они создают запутанную проблему, к которой невозможно применить принцип рычага, потому что рычаг можно применить там, где есть взаимосвязь и взаимодействие, а их не рассмотреть, если видеть разрозненные части целого.

11. Некого винить

Человек всегда склонен винить в своих проблемах кого-то другого — конкурентов, прессу, изменчивость рынков, правительство. Системное мышление учит нас, что не существует изолированных факторов: вы и причина ваших проблем — части одной системы. Выход в том, чтобы изменить взаимоотношения с вашим «врагом».

ГЛАВА 5

ИЗМЕНЕНИЕ МЫШЛЕНИЯ

УВИДЕТЬ МИР ПО-НОВОМУ

Кто из нас не любит собирать пазлы, когда из разрозненных элементов постепенно возникает единое изображение? Красоту человека, цветка или стихотворения можно оценить, только увидев целиком. Интересно, что в английском языке слова «целое» (whole) и «здоровье» (health) имеют один корень и происходят от староанглийского hal. Поэтому, если современный мир кажется нам нездоровым, то это лишь оттого, что мы не в состоянии увидеть его как единое целое.

Системное мышление — это дисциплина, которая учит видеть целое. Она ориентирована на взаимосвязи, а не на отдельные элементы, на закономерности изменений, а не на статичные состояния. Это комплекс общих принципов, выделенных в XX веке из инструментария очень разных наук — физических и социальных, инженерных и управленческих. Инструменты и техника системного мышления подчинены логике кибернетической концепции обратной связи и инженерной теории сервомеханизмов*, возникшей в конце XIX века. В последние 30 лет эти инструменты применялись для понимания широкого круга корпоративных, городских, региональных, экономических, политических, экологических и даже физиологических систем¹. Системное мышление

* Сервомеханизм — следящая система автоматического регулирования, которая работает по принципу обратной связи и в которой один или больше системных сигналов, сформированных в управляющий сигнал, оказывают механическое регулирующее воздействие на объект. *Прим. перев.*

отличается восприимчивостью к трудноуловимым взаимосвязям, которые придают живым системам их уникальный характер.

Сегодня мы более чем когда-либо нуждаемся в системном мышлении, потому что мир все больше усложняется. Вероятно, впервые в истории у человечества появилась возможность создавать больше информации, чем кто-либо способен воспринимать, устанавливать более тесные взаимосвязи, которыми никто не может управлять, и ускорять изменения так, что никто не в состоянии справиться с этим темпом. Степень сложности современного мира беспрецедентна. Вокруг нас множество примеров «системных катастроф»: глобальное потепление, изменение климата, международная торговля наркотиками, торговый и бюджетный дефицит США. У всех этих проблем нет простой локальной причины. То же самое происходит со многими компаниями: несмотря на блестящих сотрудников и инновационные товары, они терпят крах из-за неспособности заставить разрозненные функции и сотрудников действовать как единый слаженный организм.

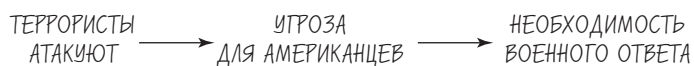
Сложность способна подорвать уверенность в себе и готовность взять ответственность на себя. Стоит лишь вспомнить расхожие фразы: «Это слишком сложно для меня» или «Я ничего не могу поделать. Против системы не попрешь». Системное мышление может стать противоядием от чувства беспомощности, которое многие испытывают после того, как мы вступили в «эпоху взаимозависимости». Системное мышление — это дисциплина, которая помогает увидеть «структуры», лежащие в основе сложных ситуаций, и научиться различать эффективные и неэффективные изменения. Таким образом, мы культивируем здоровый подход, когда учимся видеть целое. Для этого системное мышление предлагает язык, который начинается с перестройки мышления.

Я называю системное мышление «пятой дисциплиной», так как это краеугольный камень, составляющий основу всех пяти обучающих дисциплин, описанных в книге. Все они связаны с изменением мышления, позволяющим видеть целое вместо частей. В рамках этого подхода каждый человек воспринимается как активный участник, формирующий собственную реальность, а не беспомощный субъект, подвергающийся воздействию внешних обстоятельств. Каждый из нас не только реагирует на настоящее, но и создает собственное будущее. Без системного мышления нет ни стимулов, ни способов объединить обучающие дисциплины, когда их начинают применять на практике. В качестве пятой дисциплины

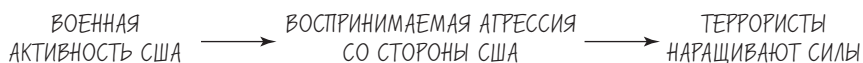
системное мышление становится основой того, как обучающиеся компании воспринимают окружающий мир.

В первом издании книги я приводил анализ самого в то время «животрепещущего примера» необходимости системного мышления — гонки вооружений между США и СССР, когда весь мир наблюдал, «кто быстрее всех доберется туда, куда никто не хотел бы попасть». Я отмечал, что эта трагическая «гонка» «истощает экономику США и разрушает советскую экономику». В завершение я сказал, что ситуация изменится только тогда, когда одна из сторон придет к выводу, что у нее больше нет желания в этом участвовать. По иронии судьбы, спустя год после издания книги распад Советского Союза прекратил эту безумную гонку вооружений. К сожалению, сегодня США и многие другие страны включились в другую гонку под названием «война с терроризмом».

Корни войны с терроризмом², как и гонки вооружений между США и СССР, не в разнице политических идеологий или военных систем, а в способе мышления, которого придерживаются стороны. Американский политический истеблишмент руководствуется примерно следующей логикой:

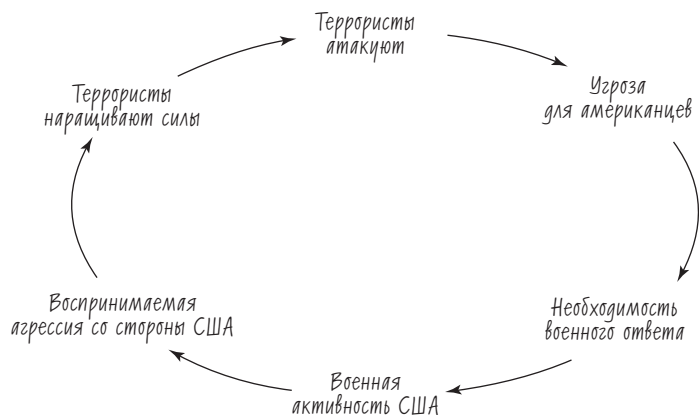


У террористов своя логика:



С позиции США агрессором являются террористические организации типа «Аль-Каиды», а американская военная экспансия не что иное, как защитная реакция на угрозу. С точки зрения террористов, в роли агрессора, как экономического, так и военного, выступают Соединенные Штаты. Тот факт, что к боевикам примыкают все больше добровольцев, свидетельствует о том, что эту точку зрения разделяют многие.

При этом две прямые образуют круг. Взаимодействие двух противоположных, «линейных», несистемных позиций приводит к формированию системы, состоящей из набора переменных, влияющих друг на друга:



Если взглянуть на войну с терроризмом с позиции системного мышления, становится очевидным замкнутый круг постоянной агрессии. США реагируют на воспринимаемую угрозу для своих граждан тем, что увеличивают военную активность. Террористы воспринимают эти действия как агрессию со стороны США, что ведет к наращиванию их военной мощи. В ответ на это возрастает военная активность США, что заставляет террористов также повышать свою активность... и так до бесконечности. Каждая из сторон сконцентрирована на краткосрочных целях и реагирует на воспринимаемые угрозы. При этом их действия приводят к эскалации угрозы для всех. В данном случае, как и во многих системах, очевидные шаги не способствуют получению очевидного желаемого результата. Долгосрочные последствия усилий обеих сторон провоцируют снижение безопасности для всех.

Парадоксально, что США не сумели применить системный подход к решению проблемы, несмотря на избыток «системных аналитиков», изучающих ресурсы и вооружение террористов с помощью новейших информационных технологий, в том числе сложных компьютерных моделей³. Почему же эти инструменты, которые должны были помочь справиться со всеми сложностями, не уберегли от попадания в ловушку нелогичности в войне с терроризмом? По той же причине, по которой применение сложных инструментов прогнозирования и бизнес-аналитики, как и стройных стратегических планов, обычно так и не ведет к значительному прорыву в управлении бизнесом. Все они предназначены для управления ситуацией со многими переменными, но с позиции текущего

момента. Тогда как существует еще один вид сложности — *динамическая*, когда взаимосвязь между причиной и следствием не столь очевидна, а последствия воздействия проявляются лишь со временем. Традиционные методы прогнозирования, планирования и аналитики не предназначены для применения в ситуациях динамической сложности. Сбор устройства по инструкции или проверка товарно-материальных запасов в розничном магазине — это статичные ситуации, в которых нет ничего динамически сложного.

Динамическая сложность проявляется тогда, когда одно действие ведет к совершенно разным последствиям в краткосрочной и долгосрочной перспективе. А также когда действие вызывает один комплекс последствий на местном уровне и совершенно иной комплекс последствий — в другой части системы. И когда очевидные шаги приводят к неочевидным последствиям. Примером динамически сложного механизма является гироскоп: если надавить на один край, он наклонится влево, если с другой стороны толкнуть его влево, он выпрямится. Но гироскоп выглядит образцом простоты по сравнению с динамической сложностью любой компании, где на производство продукции уходит несколько дней, на создание рекламной кампании — несколько недель, на наем и обучение персонала — несколько месяцев и несколько лет — на разработку новых продуктов, развитие управленческих кадров и завоевание репутации благодаря высокому качеству. А ведь все эти процессы протекают одновременно и постоянно влияют друг на друга.

В большинстве управленческих ситуаций важно понимание динамической сложности. Обеспечение баланса между ростом рынка и увеличением объема выпуска продукции представляет собой динамическую задачу.

Динамической задачей также является установление цены в сочетании с качеством товара (услуги), производством и доступностью для потребителей, что делает товар конкурентоспособным на рынке. К разряду динамических относится и задача повышения качества при снижении совокупных расходов и сохранении уровня удовлетворенности клиентов.

К сожалению, в большинстве случаев системный анализ концентрируется на множестве элементов, но не на динамической сложности. Прогнозные модели на основе тысяч переменных только отвлекают от закономерностей и главных взаимосвязей. Прискорбно, что для подавляющего большинства «системное мышление» означает попытку

«победить сложное сложным» и для непрерывно усложняющихся проблем предлагаются все более изощренные решения. На самом деле такой подход являет собой противоположность принципа системного мышления.

Война с терроризмом, по сути своей, представляет собой проблему динамической сложности. Для понимания ее причин и возможных путей решения требуется проанализировать взаимосвязь между действиями США для обеспечения безопасности и воспринимаемым представлением об агрессии. Необходимо принимать во внимание задержку по времени между действиями и их последствиями, такими как решение США о применении силы и увеличение активности террористов. Кроме того, нужно видеть закономерности изменений, а не только конкретные события наподобие продолжающейся эскалации угрозы.

Понимание главных взаимосвязей, лежащих в основе проблемы, помогает в поиске новых потенциальных путей выхода. В ситуации войны с терроризмом, как в случае с любой возрастающей динамикой, очевидны вопросы: «Можно ли запустить порочный круг в обратную сторону?»; «Можно ли запустить в обратном направлении круг войны с терроризмом, чтобы медленно, но верно начать выстраивать цикл безопасности?»

Очевидно, что на эскалацию ситуации оказывает влияние множество других факторов глобальной и ближневосточной геополитической системы. При этом прогресс напрямую зависит от более глубокого осознания того, что само местное население (включая тех, кто поддерживает террористов и потенциально готов к ним примкнуть) вкладывает в понятие «безопасность», а также от их стремления к прогрессу и развитию. Навязывание внешнего представления о прогрессе, особенно с той стороны конфликта, которую считают агрессором, вряд ли будет способствовать снижению воспринимаемой угрозы.

Суть дисциплины системного мышления заключается в изменении мышления:

- видеть взаимосвязи, а не линейные цепочки причины-следствия;
- видеть процесс изменений, а не конкретные события.

Практика системного мышления начинается с понимания простой концепции обратной связи, отражающей, как действия усиливают или

компенсируют друг друга. *Затем необходимо научиться распознавать типы циклически повторяющихся «структур»*: гонку вооружений можно назвать универсальным образцом или архетипом эскалации. По своей сути эта ситуация мало чем отличается от борьбы за влияние между двумя уличными бандами, от семейных конфликтов или рекламных баталий двух конкурирующих компаний, затеявших ценовую войну за долю рынка.

Системное мышление формирует богатый язык для описания широкого спектра взаимоотношений и закономерностей изменений. В итоге это *упрощает жизнь* тем, что помогает видеть глубинные закономерности, стоящие за событиями и деталями.

Поначалу изучение любого иностранного языка дается с трудом. Но если усвоить основы, процесс пойдет. Исследования с участием детей показали, что многие из них с легкостью осваивают навыки системного мышления⁴. Это наталкивает на мысль, что человек обладает врожденными навыками системного мышления, которые остаются неразвитыми, а в некоторых случаях даже подавляются в процессе формального образования с преобладанием линейного мышления.

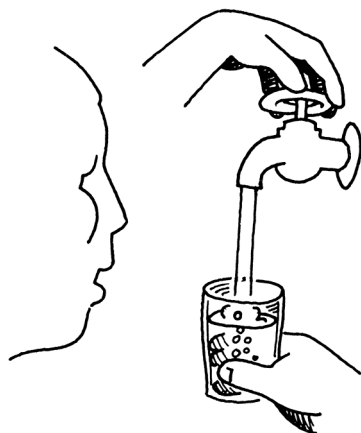
Надеюсь, что дальнейшее чтение поможет вам обнаружить в себе скрытые навыки системного мышления, которыми обладает каждый.

ПОНИМАНИЕ ПРИЧИННЫХ ЦИКЛОВ⁵

Реальность циклична, но мы воспринимаем мир линейно. Это ограничивает нашу способность мыслить системно. Одной из причин подобного фрагментированного подхода к мышлению является язык. Язык формирует восприятие. Мы видим то, что готовы увидеть. Западные языки с их структурой «подлежащее — сказуемое — дополнение» предопределяют линейное видение⁶. Если мы стремимся понять системные взаимосвязи, нужен язык взаимосвязей, организованный циклически. Без такого языка наше привычное восприятие мира порождает фрагментированность реальности и бесплодные действия, что наглядно проявилось в ходе войны с терроризмом. Такой язык важен для понимания динамически сложных вопросов и стратегических дилемм, особенно в случаях, когда отдельный человек, группа или организация стремятся видеть помимо событий силы, определяющие изменения.

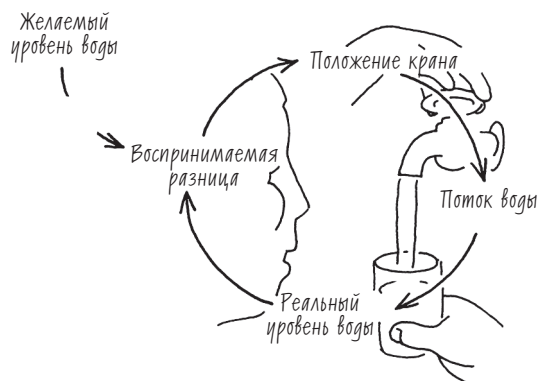
Для иллюстрации основ нового языка рассмотрим очень простую систему — наполнение стакана водой. Кто-то может подумать: «Это не система — все слишком просто». И будет неправ.

В соответствии с линейной точкой зрения мы говорим: «Я наполняю стакан водой». При этом у подавляющего большинства в голове возникает примерно следующая картинка:



Однако на деле по мере наполнения стакана водой мы наблюдаем за изменением уровня жидкости. Мы контролируем разницу между реальным уровнем воды и желаемым, то есть нашей целью. Когда уровень воды приближается к желаемому, постепенно перекрываем кран, уменьшая поток воды, и наконец выключаем кран, когда стакан наполняется. По сути, мы управляли системой регулирования потока воды, состоящей из пяти элементов: желаемый уровень воды, реальный уровень воды, разница между этими двумя уровнями, положение крана и мощность потока. Эти переменные образуют цикл, или петлю причинно-следственных отношений, которая носит название «обратная связь». Последовательность процесса обеспечивает наполнение стакана водой до желаемого уровня.

Иногда люди неверно воспринимают термин «обратная связь», так как он часто употребляется в другом значении — «мнение относительно совершенного действия», например: «Как вы оцениваете решение производителя пива?» или «Что вы думаете о том, как я справился с ситуацией?» В этом контексте «положительная обратная связь» означает поддержку, а «отрицательная обратная связь» — плохие новости.



В системном мышлении обратная связь рассматривается как более широкая концепция. Под ней подразумевается любой вид взаимного влияния. Одна из аксиом системного мышления в том, что любое влияние есть и *причина*, и *результат*. Влияние никогда не бывает односторонним.

КАК ЧИТАТЬ ДИАГРАММУ СИСТЕМЫ

Ключ к системному восприятию реальности в том, чтобы видеть циклы влияния, а не линейные процессы. Это первый шаг к освобождению от традиционного типа мышления, ориентированного на реакцию. За каждым циклом своя собственная история. Наблюдая за потоками влияния, можно отследить повторяющиеся закономерности, которые приводят к улучшению или ухудшению ситуации.



Как показано на рисунке, каждый элемент в данной ситуации соединен с другими элементами стрелками, обозначающими влияние.

На рисунке стрелка от положения крана указывает на мощность потока воды. Любое изменение в положении крана приведет к изменению мощности потока воды. Но эти стрелки существуют не в изоляции.

Для того чтобы проследить за развитием ситуации, начните с любого элемента и наблюдайте, что является результатом этого действия, передвигаясь от элемента к элементу, словно по замкнутой железной дороге. Начать, пожалуй, лучше всего с человека, принимающего решение:

«Я устанавливаю положение крана, благодаря чему регулирую мощность потока воды, в результате чего уровень воды в стакане меняется. По мере изменения уровня воды в стакане меняется мое восприятие разницы (между реальным уровнем воды и желаемым). Когда изменяется эта разница, меняется положение моей руки на кране. И так далее...»



Основной навык, который требуется для чтения диаграммы цикла обратной связи, — это способность увидеть историю, стоящую за этой диаграммой: как структура создает определенную модель поведения (в сложной структуре — несколько моделей поведения) и какое влияние можно оказать на эту модель поведения. В данном случае это наполнение стакана водой и постепенное закрывание крана по мере того, как стакан наполняется.

В концепции петли обратной связи нет ничего сложного, но при этом она переворачивает глубоко укоренившиеся идеи, например понятие причинности. В повседневности мы говорим: «Я наполняю стакан водой»,

по умолчанию имея в виду однонаправленную причинность: «Мое действие вызывает увеличение уровня воды в стакане». Точнее: «Моя рука с помощью крана контролирует мощность потока воды, наполняющей стакан». Очевидно, что подобное утверждение описывает только половину процесса обратной связи: взаимосвязь между положением крана, мощностью потока воды и реальным уровнем воды в стакане.



Точно так же можно было бы описать только вторую половину процесса: «Уровень воды в стакане контролирует действия моей руки».



Оба утверждения являются в равной степени неполными. Более полным было бы следующее: «Мое намерение наполнить стакан водой создает систему, заставляющую воду наполнять стакан, пока реальный уровень воды в стакане низкий, а затем закрыть кран, когда стакан наполнится». Иными словами, структура определяет поведение, а сама структура задается моим намерением и действием. Это существенное различие, поскольку, как мы видели на примере «пивной игры» в главе 3, концентрация только на отдельных действиях и игнорирование структуры ведет к полной беспомощности в сложных ситуациях.

Выразить все причинные связи с помощью повседневного английского языка вряд ли возможно. Такие фразы отражают преимущественно линейный тип мышления, а в лучшем случае лишь частично точны и на глубинном уровне имеют тенденцию к описанию отдельных элементов взаимных процессов, а не всего процесса целиком.

Концепция обратной связи существенно пошатнула положения антропоцентризма, то есть представления о человеке как о центре деятельности. Простое утверждение «Я наполняю стакан водой» описывает ситуацию, в которой человеку отводится центральная роль во взаимодействии с неживой реальностью. *С позиции системного мышления человек является частью процесса обратной связи, а не выделяется из него. Такой подход отражает значительное изменение в осознании и мышлении.* Он позволяет увидеть, как человек в равной степени влияет на реальность и подвергается влиянию со стороны реальности. За это изменение мышления ратуют экологи, когда призывают общество к тому, чтобы считать человека частью природы, а не ее господином.

Это изменение мышления признается многими великими философскими системами. Вот пример осуждения из Бхагават-гиты:

Все действия порождены свойствами одной природы. Только Я, обманутое собственным эгоизмом, мыслит: «Я делатель»⁷.

Кроме того, концепция обратной связи усложняет этическую проблему ответственности. На кого возложить ответственность за эскалацию ситуации в ходе войны с терроризмом? С позиции линейного мышления каждая сторона будет обвинять в этом другую сторону: «Их агрессия вынуждает нас предпринимать ответные меры». Линейная точка зрения всегда подразумевает простой локус ответственности. Когда что-то идет

не так, есть только два варианта реакции: обвинять кого-то или признать собственную вину. На глубинном уровне между ними нет особой разницы, так как оба являются следствием линейного восприятия. С линейной точки зрения мы всегда ищем кого-то, на кого можно возложить ответственность. В некоторых случаях это могут быть даже скрытые силы в нас самих. Когда мой четырехлетний сын не хотел есть овощи, он обычно говорил: «Мой желудок не разрешает мне это съесть». Можно отнестись к этому скептически, но так ли уж отличается его подход от подхода взрослого человека, который утверждает: «Из-за своего невроза я не могу доверять людям».

Руководствуясь системным мышлением, мы отказываемся от убеждения, что ответственность несет один человек или элемент системы. Перспектива обратной связи подразумевает, что *каждый элемент системы несет ответственность за проблемы, созданные системой*. Однако это не означает, что каждый элемент системы обладает равными возможностями для ее изменения.

Однако абсолютно точно, что поиск козла отпущения — занятие, к которому особенно склонны в индивидуалистических западных культурах, — ведет в тупик.

Наконец, концепция обратной связи выявляет ограничения нашего языка. Описание даже простейшей системы, такой как наполнение стакана водой, звучит довольно странно: «Когда я наполняю стакан водой, процесс обратной связи заставляет меня регулировать положение крана, что ведет к изменению мощности потока воды и влияет на изменение уровня воды в стакане. Цель процесса заключается в том, чтобы реальный уровень воды в стакане поднялся до желаемого». Именно по этой причине нам необходим новый язык для описания систем. Если даже описание такой простейшей системы, как наполнение стакана водой, звучит настолько нелепо, *представьте, с какими трудностями мы столкнемся при попытке описать многочисленные процессы обратной связи в любой компании*.

К этому требуется привыкнуть. Мы традиционно прибегаем к линейному языку для описания своего опыта. Простые утверждения относительно причинности и ответственности нам знакомы и удобны. Это не означает, что от них следует отказаться. Вы же не отказываетесь от своего языка, если хотите выучить новый! Во многих ситуациях бывает достаточно простых линейных описаний, и поиск процессов обратной связи будет только потерей времени. Однако это не относится к проблемам динамической сложности.

УСИЛИВАЮЩАЯ И УРАВНОВЕШИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ЗАДЕРЖКИ: СТРУКТУРНЫЕ ЕДИНИЦЫ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ

Есть два типа процессов обратной связи: усиливающие и уравнивающие. *Усиливающий* процесс обратной связи — это двигатель роста. Он присутствует в любой ситуации роста и развития. Этот тип обратной связи вызывает в том числе ускорение падения, напоминая эффект снежного кома, например лавинообразное снижение объемов банковских активов в период финансовой паники.

Уравнивающая (стабилизирующая) обратная связь присутствует в ситуациях, ориентированных на достижение цели. Если цель в том, чтобы остановиться, то уравнивающая обратная связь проявится в том, что вы нажмете на тормоз. Если цель в том, чтобы двигаться со скоростью 60 км/ч, то уравнивающая обратная связь заставит вас повысить скорость до нужной, но не выше. Цель может быть как явно выраженной, например когда компания стремится получить желаемую долю рынка, так и скрытой, как, например, вредная привычка, которой вы следуете, как бы ни старались от нее избавиться.

Для многих процессов обратной связи характерно наличие «задержек» — прерывания потока влияния, в результате чего последствия действий проявляются постепенно.

Все идеи языка системного мышления строятся на основе этих структурных элементов, подобно тому как предложения строятся из существительных и глаголов. После того как мы освоили структурные единицы, можно приступать к созданию историй — архетипов систем, речь о которых пойдет в следующей главе.

УСИЛИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: КАК НЕБОЛЬШИЕ ИЗМЕНЕНИЯ МОГУТ ПРИВЕСТИ К ЗНАЧИТЕЛЬНЫМ ПОСЛЕДСТВИЯМ

Хорошо это или плохо, но если для системы характерна усиливающая обратная связь, вы можете не заметить, как скромные действия приведут к значительным последствиям. Понимание системы позволяет влиять на ее работу.

Например, руководители часто не отдают себе отчета в том, до какой степени их собственные ожидания влияют на эффективность сотрудников.

Если руководитель убежден, что у сотрудника хороший потенциал, он уделяет особое внимание его развитию. Когда сотрудник добивается хорошего результата, руководитель только утверждает в мысли, что не ошибся на его счет, и начинает поддерживать его еще больше. И наоборот, те сотрудники, которых отнесли к категории бесперспективных и которым не уделяется достаточного внимания, теряют интерес к работе и не демонстрируют особых результатов, что дает руководителю основания оправдать свое отсутствие внимания к этим сотрудникам.

Впервые это явление выделил психолог Роберт Мертон, назвав его «самосбывающимся пророчеством»⁸. Другое определение — «эффект Пигмалиона», по названию пьесы Бернарда Шоу, которая легла в основу мюзикла «Моя прекрасная леди». А Бернард Шоу позаимствовал этот сюжет из греческой и римской мифологии. Согласно мифу, скульптор Пигмалион настолько поверил в то, что созданная им статуя — настоящая девушка, что та ожила.

Эффект Пигмалиона проявляется в самых разных обстоятельствах⁹. Примером может стать ситуация в учебном заведении, когда мнение преподавателя о способностях ученика влияет на поведение последнего. Джейн очень стеснительная и в первом семестре в новой школе показывала не слишком высокие результаты в учебе из-за постоянных конфликтов в семье. Учитель посчитал, что Джейн не интересуется учебой. В следующем семестре учитель уделял Джейн меньше внимания, и она стала учиться еще хуже. Со временем Джейн попала в нисходящую спираль, когда учителя уделяли ей все меньше и меньше внимания, считая ее неспособной и незаинтересованной, а ее успеваемость от этого страдала еще сильнее. Таким образом, ученики либо приобретают уверенность в своих способностях благодаря вниманию учителя, либо теряют ее из-за своих скромных результатов, усиленных негативным отношением преподавателя.

В процессах с *усиливающей обратной связью* небольшое изменение ведет к значительным последствиям. Каким бы ни было изначальное действие, оно усиливается, производя дополнительные действия в том же направлении. Это явление напоминает эффект лавины или сложных процентов. В некоторых случаях процесс превращается в замкнутый круг, когда одно негативное действие вызывает лавинообразное ухудшение ситуации. Наглядным примером служит «бензиновый кризис». Стоит слуху о дефиците бензина распространиться, как у заправок тут же выстраиваются длинные очереди. Когда водители видят эти очереди,

у них развеиваются последние сомнения: вот он, кризис. Начинается паника. Все пытаются запастись бензином в ожидании трудных времен. Точно так же люди сметают с прилавков запасы консервов и воды, когда начинают циркулировать слухи о приближающемся шторме или урагане. Брокеры лихорадочно избавляются от какого-то актива, если краем уха где-то слышат, что его стоимость скоро упадет. Это примеры структур, в которых микроскопический шаг в нежелательном направлении запускает действие нисходящей спирали.

Тем не менее усиливающая петля обратной связи не является по умолчанию негативной. Есть примеры замкнутых циклов, развивающихся в желательном направлении. Возьмите занятия спортом. Вы занимаетесь спортом, и ваше самочувствие улучшается. Благодаря тому что вы чувствуете себя более активным, вы увеличиваете физическую нагрузку, а это еще более благоприятно сказывается на вашем состоянии. Если бы процесс войны с терроризмом удалось запустить в обратную сторону и поддержать устойчивый эффект, это создало бы благоприятный замкнутый круг. Развитие любого нового продукта включает действие усиливающей спирали. Например, рост популярности многих товаров определяется эффектом сарафанного радио. Благодаря ему спрос на товар начинает резко расти (вспомните хотя бы Volkswagen Beetle и Ipod), так как довольные покупатели рассказывают о новом товаре своим знакомым, которые тоже становятся довольными покупателями и рассказывают об этом товаре дальше. С развитием современных сетевых технологий физическое действие по распространению информации создает еще большую усиливающую динамику.

На рисунке представлена диаграмма, показывающая, как положительные отзывы сарафанного радио стимулируют рост продаж и уровень удовлетворенности потребителей.



КАК ЧИТАТЬ ДИАГРАММУ УСИЛИВАЮЩЕГО ЦИКЛА

**Увеличение объема продаж, вызванное тем,
что клиенты рассказывают друг другу о вашем товаре**

Диаграмма показывает процесс усиливающей обратной связи, в котором действия накапливаются вследствие эффекта снежного кома. Наблюдать за развитием процесса следует по кругу:



Если товар хороший, то рост объема продаж ведет к увеличению количества довольных покупателей, а значит, к увеличению числа положительных отзывов. Это будет еще больше стимулировать рост продаж и хороших отзывов... и так далее. С другой стороны, если товар плохой, это приведет к созданию отрицательного замкнутого круга: после продаж появятся недовольные клиенты, они будут делиться своим плохим мнением, и объем продаж будет падать, и так вновь по кругу.

Поведение под влиянием усиливающей петли обратной связи ускоряет рост или падение. Так, в результате ядерной гонки вооружений в прошлом веке образовались огромные запасы ядерного оружия. А вот в случае банковского кризиса усиливающий эффект проявляется в снижении объемов банковских депозитов.



В повседневности, говоря об усиливающей петле, мы обычно используем такие выражения, как «эффект снежного кома», «стадное чувство», «замкнутый круг», а также фразы, описывающие конкретные системы: «Богатые становятся еще богаче, а бедные — еще беднее». Мы точно знаем, что в бизнесе нужно «не упустить момент» для рекламы нового продукта или продвижения молодой компании. Кроме того, нам отлично известно, что усиливающая спираль может иметь и противоположное направление. Выражение «крысы бегут с тонущего корабля» отражает ситуацию, когда неуверенность нескольких ключевых персон передается остальным и паника распространяется на всю систему. Сарафанное радио может работать и в другую сторону (как произошло в истории с некачественными безрецептурными лекарствами) и вызвать настоящую катастрофу на рынке.

Как хорошие, так и плохие новости, попадая в усиливающую петлю обратной связи, набирают такую скорость, что к этому мало кто оказывается готов. Об этом поется в детской французской песенке. Сначала в углу пруда появляется одна-единственная кувшинка. Но каждый день их число удваивается. Через 30 дней весь пруд оказывается покрытым кувшинками. При этом первые 28 дней этого никто не замечает. Неожиданно для всех на 29-й день пруд уже наполовину занят кувшинками, и теперь местные жители всерьез обеспокоены. К сожалению, к этому времени уже ничего нельзя сделать. На следующий день оправдываются их самые мрачные ожидания. Поэтому экологические катастрофы настолько опасны, особенно те, которые развиваются по сценарию с усиливающей обратной связью. К тому моменту, когда проблема становится очевидной, уже слишком поздно что-то предпринимать. Исчезновение разных видов животных происходит по похожему сценарию: медленное, но неуклонное снижение популяции на протяжении длительного времени, а затем резкое исчезновение всего вида. Так же исчезают и крупные компании.

Однако чистое ускорение роста или падения редко остается незамеченным в природе, так как усиливающие процессы, как правило, происходят не в изоляции. В конце концов наступает предел, после которого рост может замедлиться, остановиться, а то и вовсе повернуть вспять. Даже экспансия кувшинок ограничена размерами пруда. Эти ограничения представляют собой одну из форм *уравновешивающей обратной связи*, которая является вторым структурным элементом системного мышления.

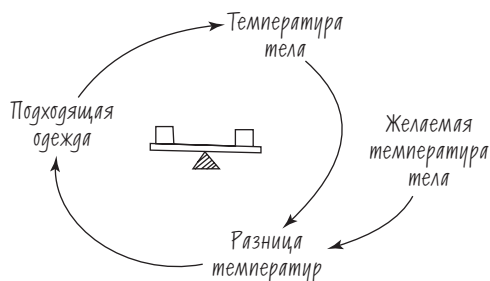
УРАВНОВЕШИВАЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ: КАК НАЙТИ ИСТОЧНИК СТАБИЛЬНОСТИ И СОПРОТИВЛЕНИЯ

Уравновешивающая система характеризуется стремлением к стабильности. Если цель системы совпадает с вашей личной целью, вы будете счастливы. В противном случае любые попытки что-то изменить обречены на неудачу, пока вы не измените цель или не ослабите ее влияние.

В природе должен сохраняться баланс. К сожалению, есть многочисленные примеры, когда руководители действуют в нарушение этого принципа и платят за это высокую цену. Так, в сложные времена многие компании идут на сокращение численности персонала, чтобы снизить издержки. Однако оказывается, что оставшиеся сотрудники теперь вынуждены перерабатывать, а издержки так и не снизились, поскольку теперь за выполнение оставшейся работы компания платит консультантам или оплачивает сверхурочные. Причина, по которой издержки не снижаются, в том, что *система подчиняется собственным правилам*. В ней присутствует внутренняя цель, которая остается неозвученной, но от этого не менее реальной, — это объем работы, который должен быть выполнен.

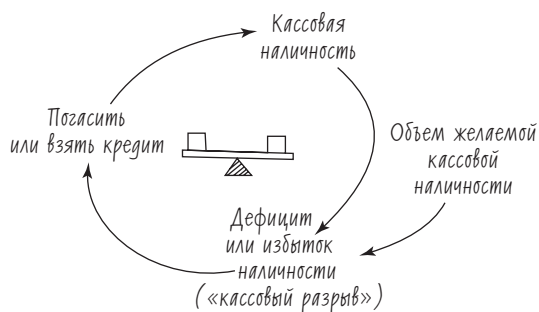
В уравновешивающей системе действует механизм самостоятельной корректировки, который стремится к сохранению конкретной цели или показателя. Наполнение стакана водой представляет уравновешивающую систему относительно цели в виде полного стакана. Наем персонала — уравновешивающая система относительно показателя числа сотрудников или уровня роста. Управление автомобилем или поездка на велосипеде — это тоже примеры уравновешивающих процессов, в которых цель состоит в достижении пункта назначения.

Процессы уравновешивающей обратной связи проявляются во всем. Они присущи любому поведению, ориентированному на результат. В сложных организмах, например в человеческом теле, происходят тысячи уравновешивающих процессов обратной связи, которые поддерживают температуру и баланс, способствуют заживлению ран, адаптируют глаза к количеству света, предупреждают об угрозе. По мнению биологов, все эти процессы составляют механизм, посредством которого человеческий организм достигает состояния *гомеостаза* — способности поддерживать условия, необходимые для выживания в меняющейся окружающей среде. Под действием уравновешивающей обратной связи человек ест, когда ему необходима пища, спит, когда требуется отдых, или надевает свитер, когда замерз.



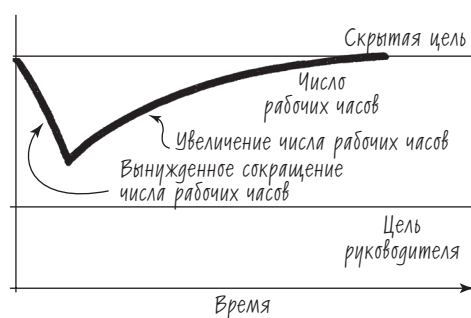
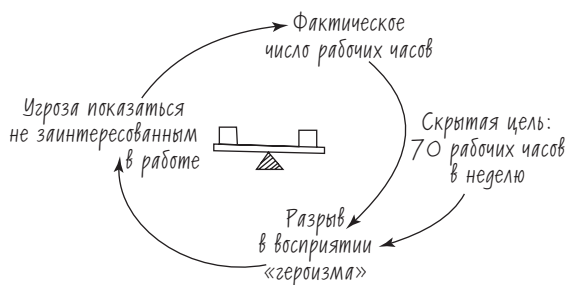
Как в любом уравнивающем процессе, основной элемент — температура тела — постепенно меняется, пока не достигнет желаемого уровня.

Сравнение компаний и общества со сложным организмом оправдано, поскольку им тоже присуще множество уравнивающих процессов обратной связи. В процесс производства и заказа расходных материалов постоянно вносятся коррективы с учетом объема заказов на готовую продукцию. Ценовая политика в краткосрочной и долгосрочной перспективе меняется в ответ на изменение спроса или действия конкурентов. Объем кредитных заимствований соотносится с финансовыми потребностями и кассовой наличностью.



Планирование создает долгосрочные уравнивающие процессы. Планирование в области работы с персоналом может установить долгосрочные цели роста численности сотрудников и их профессиональных компетенций, чтобы соответствовать будущим потребностям компании. Маркетинговые исследования и планирование в сфере НИОКР определяют разработку новых продуктов, а также объем инвестиций в развитие персонала, технологии и оборудование для создания конкурентного преимущества.

Уравновешивающими процессами довольно сложно управлять, так как зачастую цели бывают неочевидными и мало кто подозревает о наличии самих этих процессов. Один мой хороший друг, руководитель динамично растущей консалтинговой компании, тщетно прилагал усилия, чтобы снизить рабочую нагрузку своих сотрудников и предотвратить синдром эмоционального выгорания. Что он только не делал: писал служебные записки, сократил количество рабочих часов, даже закрывал офис, чтобы сотрудники перестали перерабатывать. Никакого эффекта: люди игнорировали распоряжения, не соблюдали укороченный рабочий режим, забирали работу на дом, когда офис был закрыт. Почему? Все просто: по неписаным правилам *настоящими* героями считались те, кто жил интересами компании, всегда был впереди и работал по 70 часов в неделю. Именно в таком режиме работал мой друг, обладающий колоссальной энергией и работоспособностью.



Для того чтобы понять, как работает организм, нужно уяснить действие уравновешивающих процессов, как внешних, так и внутренних. Можно составить подробнейший перечень частей тела и органов, костей и кровеносных сосудов, но понимать функционирование организма мы начнем,

только когда выясним, как нервно-мышечная система поддерживает вертикальное положение тела или как сердечно-сосудистая система контролирует кровяное давление и уровень кислорода в крови. По этой причине многие попытки реформирования социальных систем потерпели фиаско. Государственное управление экономикой обречено на провал, поскольку оно разрушает множество инструментов самоорганизации, действующих в условиях свободного рынка¹⁰. По той же причине слияния корпораций часто оканчиваются неудачей. Несколько лет назад в Бостоне объединили две клиники, отличавшиеся высоким качеством медицинского обслуживания. Новая, более крупная больница была превосходно оснащена технически, но утратила дух личной ответственности и лояльности персонала, которым отличались обе клиники до слияния. Новые административные структуры и процедуры подорвали тонкие процессы балансировки, которые в прежних учреждениях контролировали качество лечения, поддерживали внимание к персоналу и атмосферу дружеского сотрудничества с пациентами.

Несмотря на всю простоту концепции, если уравнивающие процессы остаются незамеченными, они способны вызывать странное и проблемное поведение.

Увидеть действие уравнивающей обратной связи сложнее, чем усиливающей, так как зачастую все *выглядит* так, словно ничего не происходит. Нет сумасшедшего роста продаж или производственных расходов, нет гонки вооружений, и пруд не зарастает кувшинками. Вместо этого уравнивающий процесс поддерживает статус-кво, даже если все участники стремятся к изменениям. Доказательством действия уравнивающей обратной связи может стать ощущение, описанное Черной королевой из сказки Льюиса Кэрролла «Алиса в Зазеркалье»: «Чтобы остаться на месте, нужно бежать изо всех сил».

Руководителям, стремящимся внедрить организационные изменения, часто приходится иметь дело с эффектом уравнивающего процесса. У них может возникать ощущение, что их усилия натолкнулись на неожиданное сопротивление, возникшее из ниоткуда. На самом деле, как узнал мой друг, пытавшийся снизить рабочую нагрузку для сотрудников, это сопротивление является реакцией системы для достижения скрытой системной цели. Пока эта цель не выявлена, все усилия что-либо изменить обречены. Пока мой друг будет оставаться примером для своих сотрудников, его режим работы будет казаться им нормой. Ему необходимо либо изменить свои рабочие привычки, либо установить новые модели поведения.

КАК ЧИТАТЬ ДИАГРАММУ УРАВНОВЕШИВАЮЩЕГО ЦИКЛА

Процесс корректировки кассовой наличности
относительно ее дефицита или избытка

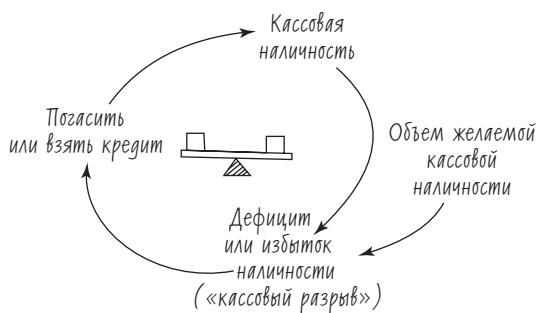


Диаграмма представляет процесс уравнивающей обратной связи.

Чтобы понять процесс, как правило, легче всего начать с разрыва — несоответствия желаемого и реального положения дел:

Налицо недостаток кассовой наличности для обслуживания повседневных платежей (иными словами, несоответствие между требуемой и реально имеющейся кассовой наличностью).

Теперь посмотрим, какие действия предпринимаются для устранения разрыва:

Мы берем кредит, что повышает уровень кассовой наличности и уменьшает разрыв.

Диаграмма показывает, что уравнивающий процесс всегда направлен на уменьшение разрыва между желаемым и реальным положением дел. Более того, такие цели, как величина необходимого кассового остатка, меняются со временем по мере развития или упадка бизнеса. Но независимо от этого процесс корректировки будет осуществляться с позиции сокращения разрыва между желаемой ситуацией и реальностью.

Руководителям, стремящимся внедрить организационные изменения, часто приходится иметь дело с эффектом уравнивающего процесса.

У них может возникать ощущение, что их усилия натолкнулись на неожиданное сопротивление, возникшее из ниоткуда. На самом деле, как узнал мой друг, пытавшийся снизить рабочую нагрузку для сотрудников, это сопротивление является реакцией системы для достижения скрытой системной цели. Пока эта цель не выявлена, все усилия что-либо изменить обречены. Пока мой друг будет оставаться примером для своих сотрудников, его режим работы будет казаться им нормой. Ему необходимо либо изменить свои рабочие привычки, либо установить новые модели поведения.

Каждый раз, сталкиваясь с сопротивлением изменениям, ищите один или несколько уравнивающих процессов. Сопротивление изменениям — это не каприз, и в этом нет ничего загадочного. В подавляющем большинстве случаев оно возникает вследствие угрозы привычному образу действий. Зачастую нормы поведения тесно связаны с установившимися отношениями. Нормы фиксированы, так как распределение власти и контроля тоже фиксированное. Вместо того чтобы стараться преодолеть сопротивление системы напролом, умный руководитель направит свои усилия на источник сопротивления. Он сосредоточится напрямую на скрытых нормах и взаимоотношениях, в рамках которых установлены эти нормы.

ЗАДЕРЖКИ: КОГДА ЧТО-ТО ПРОИСХОДИТ... НАКОНЕЦ

Как мы могли убедиться, внутри каждой системы действуют собственные правила. Наиболее очевидным образом это проявляется в виде задержек — периода времени, который проходит между действиями и их последствиями. Задержка может вызвать значительное отклонение от цели или оказать положительное влияние, если с ней правильно работать.

В статье в журнале Sloan Management Review Рей Стата, генеральный директор Analog Devices и основатель Массачусетского технологического совета (Massachusetts High Technology Council), пишет, что «одним из наиболее действенных способов повышения эффективности системы является минимизация задержек в системе». Стата указывал на тот факт, который в конце 1980-х гг. все острее осознавали американские производители: их традиционный фокус на жестком контроле складских запасов по эффективности значительно проигрывал подходу японских производителей, которые стремились сокращать задержки,

так что у них не возникало дефицита или, наоборот, излишка товаров на складе. Постепенно это оформилось в идею «конкуренции на основе времени». По словам вице-президента Бостонской консалтинговой группы Джорджа Стока, «то, каким образом ведущие компании управляют временем — в производстве, разработке новых продуктов, в продажах и распространении, — становится новым и самым важным источником конкурентного преимущества». В свою очередь, осознание важности минимизации задержек легло в основу принципа «гибкого производства» и современной концепции «бережливого производства»¹¹.

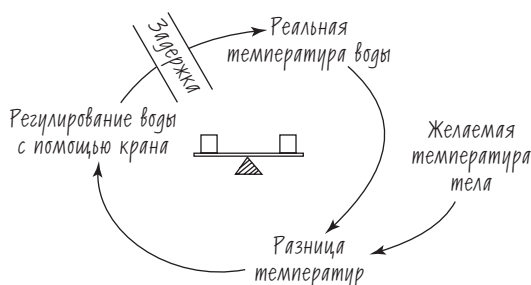
Задержка между действиями и их последствиями проявляется в любой человеческой системе. Мы делаем инвестиции сегодня, а пожинать их плоды будем в далеком будущем. Мы нанимаем сотрудника сейчас, но пройдет, возможно, несколько месяцев, пока он начнет работать максимально продуктивно. Мы вкладываем ресурсы в новый проект, зная, что они окупятся через несколько лет. К сожалению, задержки часто оказывают негативное влияние и ведут к утрате стабильности. Участники «пивной игры», например, не принимали во внимание задержки, в результате которых не получали вовремя нужные им заказы.

Задержка, которая проявляется в том, что влияние одной переменной на другую происходит с лагом по времени, представляет собой третий структурный элемент языка системы. Задержка в той или иной форме характерна для всех процессов обратной связи. К сожалению, зачастую задержку либо не видят, либо не понимают. Результатом может стать отклонение от цели — приложение избыточных усилий для достижения желаемого результата. Задержка между приемом пищи и возникновением чувства насыщения — главный враг хорошего обеда. Мы продолжаем есть, хотя пора бы уже остановиться, и переедаем, если ориентируемся на свое ощущение сытости. Задержка между началом строительства и результатом ведет к перенасыщению рынка недвижимости и последующему кризису на этом рынке. В «пивной игре» задержка между размещением заказов и их исполнением постоянно провоцировала завышенные заказы.

Если задержки, особенно длительные, остаются незамеченными, это может вызвать нестабильность системы и сбои. Так, например, регулировать температуру воды в душе гораздо сложнее, когда этот процесс происходит с задержкой в 10 секунд, чем когда задержка составляет одну-две секунды.

КАК ЧИТАТЬ ДИАГРАММУ ЗАДЕРЖКИ

Уравновешивающий процесс с задержкой:
регулирование воды в душе

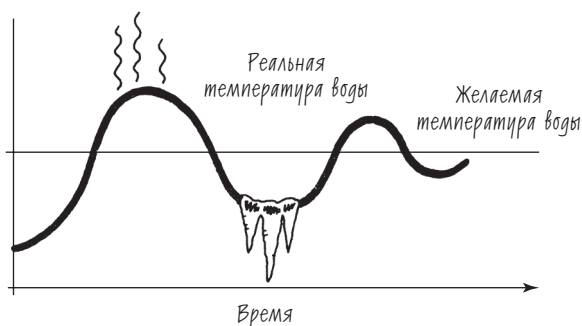


На рисунке представлена диаграмма обратной связи, которая показывает зависимость между положением крана и температурой воды. Представим, что эта система очень старая и поэтому проходит достаточно много времени между тем, как вы поворачиваете кран, и тем, когда происходят изменения потока воды. Две штриховые линии обозначают задержку.

При этом вы не знаете, как долго продлится задержка. Вам известно только то, что в итоге наступят изменения.

Когда вы следуете за стрелкой с обозначением задержки, просто добавляйте фразу «в конце концов». «Я повернул кран, и в конце концов поток воды изменился» или «Я начал новый строительный проект, и в конце концов дома были построены». Возможно, при описании процесса вам захочется проскочить некоторые его этапы.

В течение 10 секунд после того, как вы повернули кран, вода продолжает оставаться холодной. Поскольку вы не получаете реакции на свое действие, вам *кажется*, что оно не принесло результата. Вы реагируете тем, что продолжаете крутить кран. Когда вода наконец нагревается, из душа на вас начинает литься практически кипяток, вы отпрыгиваете и снова крутите кран, так что через какое-то время вам обеспечен ледяной душ. И снова вам приходится иметь дело с уравновешивающей обратной связью. Каждый цикл корректировки тем или иным образом компенсирует предыдущий цикл. Диаграмма выглядит следующим образом:



Чем вы нетерпеливее и чем сильнее поворачиваете кран, тем больше времени у вас уйдет на налаживание температуры. Это один из уроков, которые мы можем извлечь из уравнивающей обратной связи с задержкой: агрессивные действия часто ведут к прямо противоположному результату. Вместо быстрого движения к цели вы получите нестабильность системы и колебания.

Не меньшие проблемы задержки вызывает усиливающая обратная связь. В приведенном примере войны с терроризмом каждая из сторон считает, что выигрывает от увеличения активности своих действий, вследствие задержки ответа другой стороны. Эта задержка может составлять от нескольких дней до нескольких месяцев и даже лет, так как требуется время, чтобы накопить ресурсы для следующего круга атак. В некоторой степени именно это временное ощущение преимущества подпитывает процесс эскалации. Если бы каждая из сторон могла немедленно реагировать на действия противника, стимулы для развития конфликта свелись бы к нулю.

Система, как правило, ориентирована на долгосрочную перспективу. Поэтому задержки и обратная связь имеют такое значение. В краткосрочной перспективе их часто игнорируют как неважные, но сбрасывать их со счетов при долгосрочном планировании нельзя.

Разобраться с усиливающей обратной связью, уравнивающей обратной связью и задержками не так сложно. Сами по себе они являются структурными элементами «архетипов системы» — более сложных структур, то и дело повторяющихся в нашей личной и профессиональной жизни.

ГЛАВА 6

ВЫЯВЛЕНИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ, УПРАВЛЯЮЩИХ СОБЫТИЯМИ

Несколько лет назад, когда я ранней весной сплавлялся на каноэ в штате Мэн, на моих глазах произошел трагический инцидент. Мы как раз высадились на берег, чтобы по суше обойти пороги, когда увидели вторую группу. Один из молодых людей, слегка подвыпивший, решил пройти пороги на надувном плоту. Плот перевернулся, и парень упал в ледяную воду. Мы ничем не могли ему помочь, и нам оставалось только с ужасом наблюдать, как он отчаянно борется с водоворотом. Увы, его борьба продолжалась недолго: наступила смерть от переохлаждения. Его безжизненное тело ушло под воду. Спустя несколько секунд оно показалось на поверхности в нескольких метрах от водоворота ниже по течению. То, чего он безуспешно пытался добиться в последние моменты жизни, течение сделало для него за несколько секунд после смерти. Парадоксально, но к гибели его привела именно борьба против сил водоворота. Единственный верный выход из данной ситуации противоречил здравому смыслу. Если бы парень не старался держаться над поверхностью воды, а нырнул на глубину, чтобы попасть в течение под водоворотом, то остался бы жив. Эта трагическая история отражает суть системного подхода, о чем мы говорили в связи с «пивной игрой» (глава 3) и с гонкой вооружений (глава 5). *Мы являемся заложниками систем, о существовании которых не знаем.* И наоборот, умение видеть структуры,

в рамках которых мы действуем, становится первым шагом к освобождению от влияния ранее невидимых сил и развитию способности управлять этими силами и изменять их.

Одним из наиболее важных и потенциально наиболее полезных принципов системного мышления является то, что определенные образцы структуры циклически повторяются. Эти «архетипы системы», или «универсальные структуры», могут дать ключ к пониманию структур, действующих в жизни человека и компаний. Существует относительно небольшое число архетипов системы¹, что позволяет сделать вывод о том, что не все управленческие проблемы уникальны, — это интуитивно известно любому опытному управленцу.

Если усиливающую и уравнивающую обратную связь и задержки можно сравнить с существительными и глаголами языка системы, то архетипам системы отводится роль базовых предложений или простейших историй, которые рассказывают снова и снова. В художественной литературе общие темы и повторяющиеся сюжетные линии многократно воспроизводятся с участием разных персонажей и в разных обстоятельствах. Аналогичным образом относительно небольшое число архетипов встречаются в разнообразных управленческих ситуациях.

Архетипы систем обнаруживают удивительную простоту, составляющую основу сложных управленческих вопросов. По мере того как мы учимся видеть все больше и больше этих архетипов, мы начинаем распознавать все больше точек, в которых можем эффективно приложить усилия при разрешении сложных проблем и рассказать об этих возможностях другим.

Когда мы узнаем больше об архетипах систем, это, несомненно, будет способствовать решению одной из самых насущных проблем, с которой безуспешно сражаются руководители, — специализацией и фрагментацией знаний. Во многих отношениях самой привлекательной чертой системного мышления может стать унификация знаний во всех областях, поскольку одни и те же архетипы циклически повторяются в биологии, психологии, терапии, экономике, политологии и экологии, так же как и в управлении².

Когда архетипы проявляются в семье, экосистеме, новой истории или в компании, то из-за subtilности их скорее ощущают, чем видят. Иногда они вызывают ощущение *deja vu*, словно вы уже переживали подобное ранее. Хотя опытные руководители интуитивно знакомы со многими повторяющимися сюжетными линиями, зачастую они не знают, как их объяснить. Архетипы систем обеспечивают им нужный язык. Теперь они

способны осознанно сформулировать то, что раньше называли «управленческой интуицией».

Изучение архетипов систем приводит к тому, что компания начинает на практике применять принципы системного мышления. Однако для этого недостаточно просто сказать: «Нужно видеть полную картину и придерживаться долгосрочной перспективы». Мало освоить базовые принципы системного мышления, выраженные в законах пятой дисциплины (глава 4) или показанные в смоделированных ситуациях, как в «пивной игре» (глава 3). Недостаточно понимать, какая конкретная структура лежит в основе проблемы (вероятно, здесь окажется полезной помощь консультанта). *Даже если это и приведет к решению проблемы, то не изменит образ мышления, вызвавший эту проблему.* В обучающихся компаниях только когда руководитель начинает мыслить в терминах архетипов систем, системное мышление принимает повседневный характер и демонстрирует, как мы создаем нашу реальность.

Смысл архетипов систем в том, чтобы переформатировать наше восприятие так, чтобы мы узнавали действующие структуры и находили точку приложения усилий в рамках этих структур. Если мы сможем правильно определить архетип системы, то всегда поймем, какие действия приведут к эффективным изменениям.

В настоящее время выделено больше десятка архетипов систем, девять из которых представлены в этой книге (в приложении 2 приводится краткое описание архетипов, использованных в книге). Каждый архетип системы состоит из базовых структурных элементов: усиливающей обратной связи, уравнивающей обратной связи и задержек. Далее описаны два архетипа систем, которые встречаются наиболее часто. Они являются базовыми для понимания других архетипов и более сложных ситуаций.

АРХЕТИП 1: ПРЕДЕЛ РОСТА

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Усиливающий процесс представляет собой движение, ориентированное на достижение желаемого результата. Оно создает спираль успеха, но при этом неизбежно сопровождается непрогнозируемыми побочными эффектами, которые проявляются в форме уравнивающей обратной связи, что в итоге приводит к замедлению роста.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРИНЦИП

Не старайтесь стимулировать рост любой ценой — устраните факторы, ограничивающие рост.

ГДЕ ВСТРЕЧАЕТСЯ

Эта структура полезна для понимания любых ситуаций, в которых процесс роста упирается в определенные ограничения: например, компания переживает период роста, который неожиданно прекращается. Рабочая группа показывает хорошие результаты, а затем ее эффективность падает. Отдельные сотрудники быстро развивают свои навыки, а затем сталкиваются с эффектом плато.

Многие благие намерения, направленные на улучшение ситуации, неожиданно достигают предела роста. Фермер увеличивает урожай за счет использования удобрений, но растениям уже не хватает количества осадков. Благодаря жесткой диете худеющий теряет несколько килограммов, но на этом его решимость придерживаться диеты заканчивается. Для того чтобы успеть к сроку, мы можем работать сверхурочно, но в конце концов стресс и усталость начинают настолько снижать скорость работы и ее качество, что сверхурочная работа теряет всякий смысл.

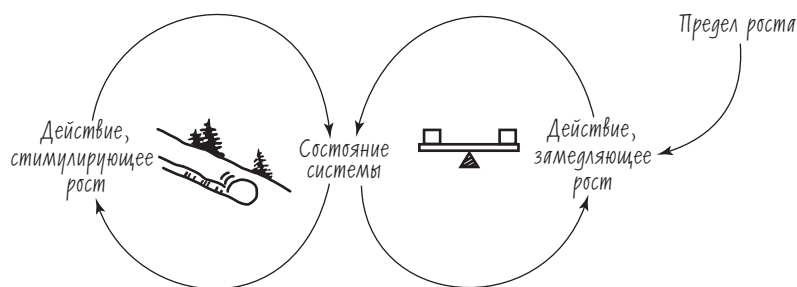
С пределом роста часто сталкиваются люди, которые решили избавиться от какой-либо вредной привычки, например критиковать окружающих. Сначала усилия оправдываются. Человек меньше критикует других. Окружающие реагируют на это позитивно, что заряжает бывшего критика энергией, и он проявляет еще больше терпения и выдержки. Это восходящая спираль улучшающегося поведения, положительных эмоций и дальнейшего прогресса. Однако в какой-то момент его решимость ослабевает. Возможно, он сталкивается с какими-то особенностями поведения других людей, которые его действительно задевают: мириться с мелочами легко, но *это* — совсем другое дело. А может быть, он считает, что уже избавился от вредной привычки, и перестает обращать внимание на то, что автоматически продолжает следовать прежней модели поведения. Как бы то ни было, он и глазом не успевает моргнуть, как снова оказывается во власти прежней привычки.

На одном из наших семинаров одна участница заметила: «Так это все равно что влюбиться». Я осторожно уточнил: «Это как?» Она ответила: «Сначала вы встречаетесь. Вы видите нечасто, и все чудесно. Постепенно

начинаете проводить все больше времени вместе, и это нравится вам еще больше. Вы лучше узнаете друг друга. Со временем выясняется, что он не всегда придерживает для вас дверь и не готов променять вечеринку с приятелями в боулинге на встречу с вами. Он, в свою очередь, узнает, что вы ревнивы, или вспыльчивы, или не слишком аккуратны. Что бы там ни было, у вас открываются глаза на недостатки друг друга. А когда вы видите недостатки, чувствуете конец. Вы можете начать относиться друг к другу даже хуже, чем когда только познакомились».

СТРУКТУРА

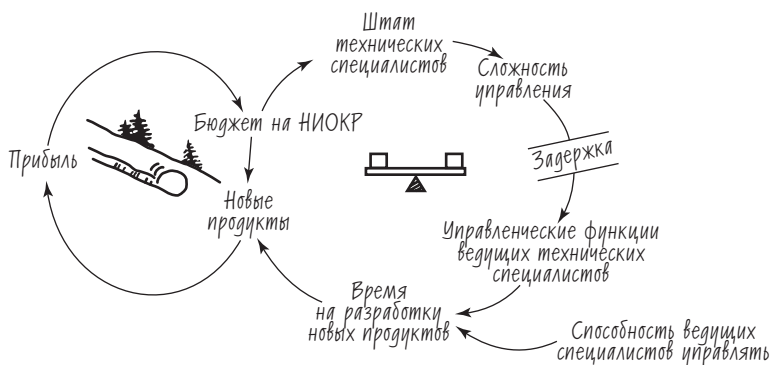
В каждом случае выявления пределов роста изначально на протяжении определенного периода времени идет автономный процесс ускоренного роста или улучшения. Потом он наталкивается на процесс стабилизации, который устанавливает пределы роста. После этого скорость улучшений замедляется или сводится к нулю.



ПОНИМАНИЕ СТРУКТУРЫ И ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Структуры, связанные с пределом роста, действуют на многих уровнях компании. Например, динамичный рост высокотехнологичной компании определяется ее способностью выводить на рынок новые продукты. Это вызывает рост прибыли компании, увеличиваются расходы на НИОКР, растет штат конструкторов и ученых. В какой-то момент управлять штатом этих технических специалистов становится довольно сложно. Бремя управления часто ложится на плечи ведущих специалистов, которые вынуждены уделять меньше времени своим прямым обязанностям, связанным с техническими разработками. Когда самым опытным специалистам

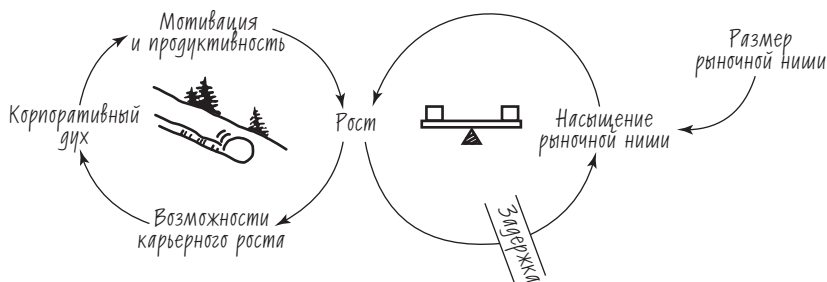
приходится тратить часть своего времени на решение управленческих вопросов, на процесс разработки новых продуктов уходит больше времени, в результате замедляется вывод новых продуктов на рынок³.



Для того чтобы прочитать любую диаграмму структуры предела роста, начните с восходящего цикла роста. Он придает структуре изначальное ускорение. Далее следуйте по кругу: напомним себе, как популярность нового продукта влияет на рост прибыли компании, которую можно вложить в развитие бизнеса для производства еще большего числа новых продуктов. При этом в какой-то момент расклад сил изменится. В данном случае увеличение бюджета на НИОКР ведет к усложнению системы, когда ведущие технические специалисты перестают справляться с управлением этой системой и вынуждены тратить на управленческие вопросы время, которое раньше посвящали разработке новых продуктов. После некоторой задержки (ее длительность зависит от скорости роста, сложности продукции и управленческих навыков ведущих специалистов) вывод на рынок новой продукции замедляется, что приводит к замедлению совокупного роста.

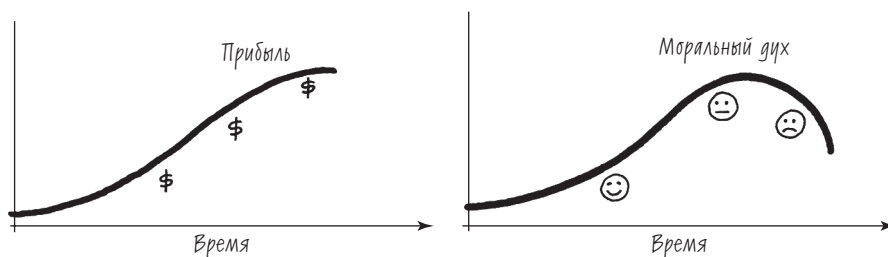
Другой пример предела роста: небольшая компания, оказывающая профессиональные услуги, например юридическая или консалтинговая фирма, динамично развивается и обеспечивает сотрудникам отличные возможности карьерного продвижения. Энтузиазм сотрудников растет, и талантливые молодые специалисты ожидают, что лет за десять смогут добиться статуса партнера. Однако по мере расширения фирмы ее рост замедляется. Возможно, ее рыночная ниша уже полностью освоена.

Или компания достигла той точки в развитии, когда основатели утрачивают интерес к поддержанию быстрых темпов роста. Замедление динамики означает, что возможности для карьерного роста сужаются, между младшими специалистами растет конкуренция, корпоративный дух падает. Диаграмма структуры предела роста может быть следующей⁴:



МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ

В каждой из описанных структур предел роста постепенно становится все более жестким. После первоначального взлета рост неожиданно прекращается. Возможно, технологическая компания так больше и не создаст ни одного нового прорывного продукта.



Рост может замедлиться настолько, что усиливающая спираль принимает нисходящее направление. Юридическая или консалтинговая компания рискует потерять свое лидирующее положение в конкретной рыночной нише. В результате моральный дух сотрудников начнет представлять собой нисходящую спираль, вызванную обратным усиливающим циклом.

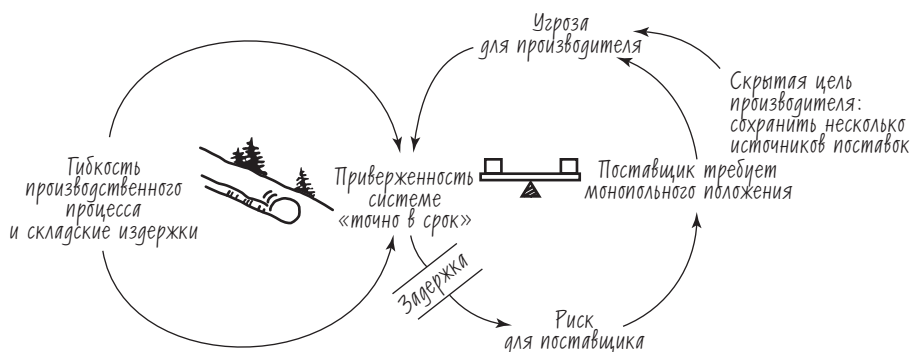
Структуры предела роста часто сводят на нет организационные изменения, которые успешно начинаются, но постепенно теряют весь свой запал. Так, многие реформаторские усилия терпят крах, несмотря на изначальный прогресс. Когда запланированные изменения начинают внедряться на практике и появляются первые практические результаты в виде улучшений, стремление продолжать этот процесс усиливается. Но чем успешнее результаты изменений, тем более пугающими они могут показаться отдельным категориям людей, которые начинают скрыто саботировать дальнейшие перемены. В книге *The Dance of Change*⁵ * мы выделили несколько конкретных способов, как уравнивающие процессы могут препятствовать перспективным инициативам по изменениям: авторитарные руководители, воспринимающие новый уровень открытости как угрозу; задержки в показателях, отражающих не только затраты на изменения, но и преимущества от них; поляризация и конкуренция между группами сотрудников, одни из которых поддерживают инновации, а другие стремятся сохранить устоявшийся привычный ход вещей; раздробленные управленческие структуры, препятствующие налаживанию взаимоотношений между разными группами инновационно мыслящих сотрудников.

Вследствие действия уравнивающих сил практическое воплощение желаемых изменений сначала резко растет, затем наступает плато, а потом происходит спад. Часто активность людей, выступающих за изменения, только усугубляет ситуацию. Чем настойчивее они пытаются добиться желаемых изменений, тем более угрожающе выглядят в глазах тех, кто противится изменениям, и тем большее сопротивление вызывают.

Похожую динамику можно наблюдать при реализации системы снабжения производства сырьем и материалами «точно в срок», а также других «бережливых» и «гибких» систем. Все они в значительной степени зависят от отношений взаимного доверия, которые должны сложиться между поставщиком и производителем. Первоначальные улучшения гибкости производственного процесса и снижение складских затрат неустойчивы. Часто в подобных системах поставщик в конце концов начинает требовать для себя монопольного положения, чтобы компенсировать риск, возникающий из-за срочности обязательств. Производитель воспринимает

* Издана на русском языке: Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М.: Олимп-Бизнес, 2004. *Прим. перев.*

это требование как угрозу для себя, так как привык размещать заказы у разных поставщиков и выбирать наиболее выгодные по цене предложения. Новая система поставок теряет свою привлекательность как в глазах производителя, так и в глазах поставщика. Обе стороны склонны застраховать себя от рисков, сохраняя приверженность традиционным системам с участием нескольких поставщиков и нескольких клиентов. Это подрывает доверие, необходимое для реализации на практике системы «точно в срок»⁶.



КАК СОЗДАТЬ РЫЧАГ ВЛИЯНИЯ

В большинстве случаев, когда люди оказываются в ситуации предела роста, они стараются приложить больше усилий: если не избавиться от вредной привычки, человек начинает тщательнее следить за своим поведением; если личные отношения дали трещину, старается проводить больше времени со второй половиной, чтобы все наладить; если сотрудники выражают недовольство, младшим специалистам обеспечиваются карьерные возможности; если объем продаж новых продуктов падает, запускаются новые акции, чтобы компенсировать те, которые себя не оправдали, или же более активно продвигаются изменения.

Это объяснимо. На ранних этапах, когда улучшения налицо, велик соблазн продолжать в том же духе: в конце концов, это отлично работает. Когда прогресс замедляется, первый импульс — стараться усерднее. К сожалению, чем сильнее вы давите на знакомые рычаги влияния, тем сильнее сопротивление уравнивающей системы и тем хуже

результат. Иногда люди просто отказываются от своей изначальной цели: снижают планку намерения перестать критиковать окружающих, отказываются от цели внедрить изменения или принципы «бережливого производства» (или придерживаются утвержденной программы, но так и не достигают того потенциального эффекта, который несут с собой успешные перемены).

Есть другой способ справиться с ситуацией предела роста. *В каждой из подобных ситуаций рычагом влияния является уравнивающая петля обратной связи, а не усиливающая. Для изменения поведения системы нужно определить и изменить ограничивающий фактор.* Здесь может потребоваться предпринимать действия, о которых вы и не думали, или провести сложные изменения в системе вознаграждений. Так, чтобы избавиться от лишнего веса, недостаточно одной диеты: необходимо ускорить метаболические процессы в организме, а для этого нужны аэробные упражнения. Для укрепления личных отношений следует отказаться от идеи «идеального партнера» — той скрытой цели, которая ограничивает развитие любых отношений. Для поддержания высокой эффективности работы и морального духа сотрудников по мере развития компании требуется другая система норм и вознаграждений, чем положение сотрудника в корпоративной иерархии. Кроме того, может быть, придется более равномерно распределять сложные задания между сотрудниками, а не поручать такие случаи «только партнерам». Чтобы поддерживать эффективную разработку новых продуктов, нужно пересмотреть управленческий процесс в условиях более сложной организации исследовательской и технической работы. В одних компаниях этот вопрос решается за счет децентрализации, в других — за счет привлечения профессионалов, способных управлять техническими специалистами, а в третьих — за счет развития управленческих навыков у тех технических специалистов, которые сами стремятся занять руководящую должность.

Неудивительно, что, когда инициативы по изменениям, например внедрение принципов «бережливого производства», оказываются успешными, это происходит, потому что они являются частью более масштабных изменений в практике управления и взаимоотношениях как между сотрудниками, так и между другими ключевыми участниками бизнес-процессов, например поставщиками. В частности, для достижения успеха часто нужно изменить подход к осуществлению контроля

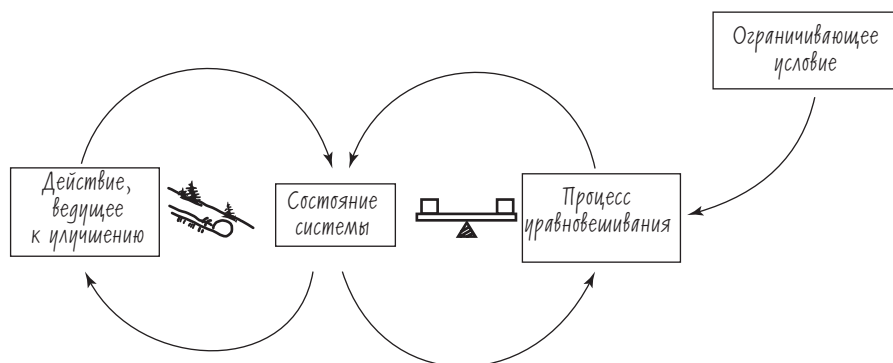
и компенсировать угрозы вследствие отказа от одностороннего контроля. Обычно это часть долгосрочного процесса по выстраиванию отношений нового качественного уровня с ключевыми поставщиками, что, в свою очередь, помогает поставщикам реализовывать их возможности. Эти изменения необходимы, чтобы преодолеть недоверие, лежащее в основе традиционных целей по сохранению одностороннего контроля. Если эти цели не изменятся, то любое самое квалифицированное управленческое вмешательство в мире не сможет преодолеть действия уравнивающих сил для поддержания статус-кво. Поэтому те, кому удалось внедрить принципы «бережливого производства» у себя в компании, всегда подчеркивают, что это «культурное изменение», а не просто техническое.

Структура предела роста дает нам еще один урок: всегда будут появляться новые ограничивающие процессы. Когда один источник ограничений ликвидирован или ослаблен, процесс роста продолжается до тех пор, пока не натолкнется на следующий источник ограничений. Опытный руководитель всегда сконцентрирован на следующем наборе ограничений, пытается понять их природу и способы преодоления. В некоторых условиях, например при росте биологической популяции, основной урок заключается в том, что рост в конце концов прекращается. Усилия по поддержанию роста за счет устранения ограничивающих факторов вызовут обратный эффект и только ускорят приближение того дня, когда рост остановится полностью. Принимая во внимание темп изменений, который может создать усиливающий процесс (вспомните пример с кувшинками), этот день может наступить быстрее, чем мы ожидаем.

КАК СОЗДАТЬ СОБСТВЕННУЮ ИСТОРИЮ «ПРЕДЕЛА РОСТА»

Лучший способ понять архетип — создать диаграмму, отражающую личный пример. Чем активнее вы будете работать с архетипами, тем лучше станете их распознавать и находить рычаги влияния.

Большинство людей достаточно часто сталкиваются со структурами, ограничивающими рост. Легче всего эти структуры можно узнать по модели поведения. Вспомните ситуацию из личного опыта, когда сначала дела шли в гору, а затем прогресс неожиданно остановился. Постарайтесь определить соответствующие элементы усиливающей петли обратной связи и уравнивающей петли⁷.



Сначала проанализируйте усиливающий процесс: как именно ситуация улучшается, какие действия к этому ведут? (Возможны и другие элементы усиливающего процесса, но в любом случае нужно определить состояние, которое улучшается, и действие, которое вызвало улучшения.) Это могут быть организационные улучшения, такие как реализация программы равных возможностей при приеме на работу. В этом случае действием, ведущим к улучшению, явится сама программа, а состоянием, которое улучшилось, — процентное соотношение среди сотрудников женщин и других категорий граждан, которые могут подвергаться дискриминации. Так, по мере увеличения числа женщин на руководящих должностях повышается уверенность в правильности выбранного курса и поддержка программы, что ведет к еще большему росту числа женщин-руководителей.

Однако, как правило, система содержит ограничивающий фактор: обычно это скрытая цель, устоявшиеся принципы действий или ограничивающие ресурсы. Второй шаг состоит в определении фактора, замедляющего рост, и того, какой уравнивающий процесс он вызывает. Какая сила сопротивления вступает в действие и начинает препятствовать дальнейшим улучшениям? В приведенном примере таким ограничивающим фактором может выступать превалирующее в компании представление о том, сколько женщин или представителей других уязвимых категорий «уже достаточно». Как только этот порог достигается, активизируется ограничивающий фактор в виде сопротивления руководства, которое не только постепенно прикрывает программу равных возможностей, но и всячески осложняет положение сотрудников, принятых на работу по этой программе.

После того как вы сделали диаграмму своей ситуации, попробуйте найти рычаг влияния. Не нужно прилагать больше усилий: это приведет только к увеличению сопротивления. Скорее всего, потребуется ослабить или устранить ограничивающее условие.

Для усиления эффекта проверьте свою историю с пределом роста в реальной жизни. Обсудите с окружающими свою точку зрения. Протестируйте идеи с рычагом влияния на небольших жизненных ситуациях. Например, вы знаете человека, у которого есть скрытая «квота», сколько женщин должно работать в компании; побеседуйте с ним на эту тему (см. главу 9, как сделать это эффективно).

АРХЕТИП 2: ПОДМЕНА ПРОБЛЕМЫ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Глубинная проблема проявляется в виде симптомов, требующих внимания. Однако зачастую из-за того, что она непонятна или ее решение слишком накладно, люди сдвигают фокус с проблемы на решения, которые им кажутся простыми и эффективными. К сожалению, простые «решения» ведут лишь к облегчению симптомов, тогда как сама проблема остается нерешенной. Она усугубляется, так как кажется, что симптомы исчезли, при этом постепенно система лишается оставшихся возможностей справиться с глубинной проблемой.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРИНЦИП

Избегайте симптоматического лечения. Решения, направленные на устранение симптомов, а не причины, в лучшем случае принесут лишь краткосрочные преимущества. В долгосрочной перспективе проблема возникнет вновь и заставит реагировать на симптомы. Тем временем способность к фундаментальным решениям может быть утрачена.

ГДЕ ИСКАТЬ

Как в личной, так и в профессиональной жизни человек часто занимается подменой проблемы. Это происходит, когда ее очевидные симптомы бросаются в глаза и при этом есть быстрые, готовые «решения», способные хотя бы на время облегчить эти симптомы.

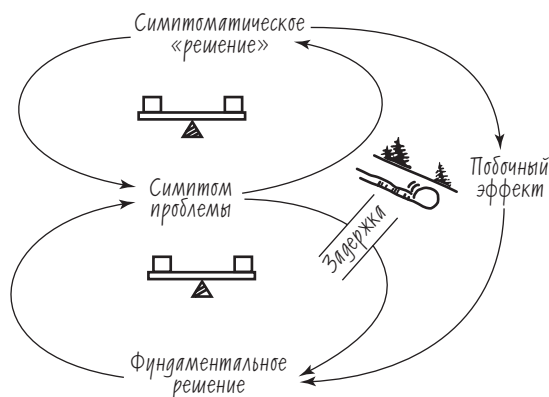
Возьмем, например, проблему стресса, возникающего, когда рабочая нагрузка начинает превышать возможности человека эффективно с ней справиться. Мы находимся в постоянном движении — на работе, дома, в обществе. Когда рабочая нагрузка повышается настолько, что мы перестаем с ней справляться (а это происходит с каждым из нас), единственным фундаментальным решением является ее ограничение. Это непросто. Это может означать решение отказаться от повышения в должности, что потребует частых командировок, или от участия в школьном совете. Это означает расстановку приоритетов и выбор. Вместо этого люди часто стремятся просто «бежать быстрее» и избавляться от стресса с помощью алкоголя, наркотиков или более приемлемых способов «снижения стресса» (например, физических упражнений или медитации). Разумеется, алкоголь не решает проблему слишком высокой рабочей нагрузки — он лишь маскирует ее за счет временного снижения уровня стресса. Проблема возвращается, как и потребность в алкоголе. Если вовремя не остановиться, структура подмены проблемы создает силы, слишком хорошо знакомые в современном обществе. Это склонность к избеганию проблем, в результате которой формируется все более высокая степень зависимости.

Структура подмены проблемы прячется за многими «решениями», которые на первый взгляд эффективно работают, но все равно оставляют смутное ощущение, что проблема не решена до конца. Руководитель делегирует выполнение задачи подчиненному, но вмешивается в процесс при первой же трудности, так что у сотрудника нет шанса показать, на что он способен. Компании, которые отдают долю рынка иностранным конкурентам, выступают за повышение тарифов в качестве протекционистских мер и уже не могут обойтись без них. Государство третьего мира неспособно привести расходы правительства в соответствие с налоговыми поступлениями и привыкает жить с бюджетным дефицитом, который финансируют за счет эмиссии и инфляции. Со временем инфляция становится образом жизни, потребность в государственной помощи растет, а хронический дефицит воспринимается как нечто неизбежное. Подменой проблемы можно назвать программы продовольственной помощи, «избавляющие» земледельцев от необходимости выращивать продовольствие, а также применение пестицидов, которые временно устраняют вредителей, но при этом убивают силы природного сопротивления, что обостряет проблему борьбы с вредителями в будущем.

СТРУКТУРА

При подмене проблемы происходят два уравнивающих (стабилизирующих) процесса, направленных на корректировку симптомов проблемы. Верхний цикл представляет собой симптоматическое вмешательство, быстрое решение. Симптомы проблемы устраняются быстро, но лишь на время. Нижний цикл происходит с задержкой. Он отражает фундаментальное решение проблемы, но результат становится очевидным не сразу. Фундаментальное решение является более действенным, и в долгосрочной перспективе это единственный способ справиться с проблемой.

Часто (хотя и не всегда) при подмене проблемы возникает еще один усиливающий цикл, который вызывается побочными эффектами симптоматического решения. В таком случае побочные эффекты в большей мере препятствуют реализации фундаментального решения. Наглядным примером может послужить назначение лекарственных препаратов для решения проблемы со здоровьем. Если изначально причина кроется в нездоровом образе жизни (курение, употребление алкоголя, неправильное питание, недостаток физической нагрузки), то единственное фундаментальное решение состоит в изменении образа жизни. Прием лекарств (симптоматическое решение) способствует устранению симптомов и освобождает человека от необходимости серьезных личных изменений. При этом у лекарственных препаратов имеются свои побочные эффекты, которые создают еще больше проблем со здоровьем, и круг замыкается.



ПОНИМАНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРУКТУРЫ

Данная структура объясняет самые разные ситуации, когда решения, принятые из лучших побуждений, в перспективе приводят только к ухудшению. Трудно устоять перед искушением использовать симптоматические решения. Благодаря им достигаются очевидные улучшения: ослабляется внутреннее или внешнее давление, вызванное необходимостью решать проблему. При этом устранение симптомов снижает ощущение потребности в поиске фундаментального решения. А тем временем глубинная проблема не только сохраняется, но и усугубляется, а побочные эффекты симптоматических решений усложняют применение фундаментального решения. Со временем люди начинают все больше полагаться на симптоматические решения, которые кажутся единственным выходом из ситуации. Никто не стремится принять осознанное решение, все занимаются лишь устранением симптомов.

Подмена проблемы может произойти во взаимоотношениях между сотрудниками компании и линейными руководителями. Так, для решения проблем с персоналом вечно занятому руководителю легче пригласить специалиста по HR. Он, конечно, исправит сложившуюся ситуацию, но у линейного менеджера навыки решения подобных проблем не улучшатся. Рано или поздно проблемы с сотрудниками возникнут снова, и менеджер окажется, как и прежде, зависим от эксперта по персоналу. При этом логика проста: «У нас снова сложности, надо звать на помощь специалистов. Они уже знакомы с нашими людьми, так что они очень эффективны». Со временем потребность в экспертах по персоналу становится практически постоянной, управленческие расходы растут, а квалификация руководителей (как и уважение к ним) падает.

Структура подмены проблемы часто обуславливает непреднамеренное изменение направления стратегического развития компании и размывание ее конкурентной позиции. Группа топ-менеджеров одной высокотехнологичной компании была глубоко озабочена тем, что компания теряет репутацию лидера рынка, так как не выпускает прорывные новинки. Конечно, стратегия улучшения существующих продуктов была менее рискованной. Но при этом руководство опасалось, что это стимулирует привыкание к постепенным маленьким улучшениям вместо создания прорывных технологий. В компании настолько укоренилась традиция применения более безопасных, прогнозируемых и более простых

в планировании и организации процессов для улучшения инноваций, что у руководства даже закрались сомнения, не утратила ли компания свою способность создавать базовые инновации.

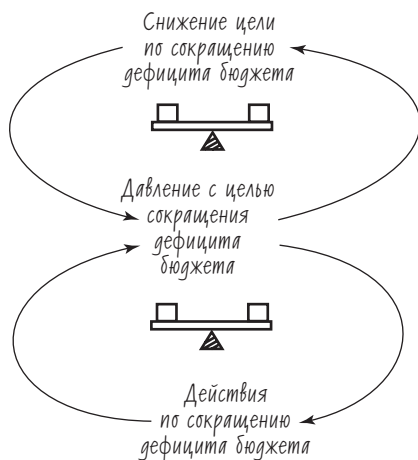


Когда я услышал эту историю, то вспомнил похожий случай изменения стратегического направления развития компании, о котором мне рассказали руководители одной из ведущих организаций по производству потребительских товаров. Вместо производства новых товаров они сосредоточились на рекламе существующей линейки. Каждый раз, когда продажи одного из многочисленных товаров падали, просто запускалась очередная рекламная кампания. Культура рекламы настолько укоренилась, что три последних генеральных директора пришли в компанию из рекламной индустрии, и часто они сами сочиняли рекламные тексты. А поток основных новых товаров тем временем превратился в скромный ручеек.

Разновидностью подмены проблемы, которая тоже встречается с завидной частотой, является размывание цели. Каждый раз, когда налицо разрыв между целью и текущим положением дел, есть два варианта: добиваться улучшения ситуации или снизить планку. От того, какой из вариантов мы выбираем и как с ним справляемся, зависит наш персональный рост (подробнее об этом в главе 8).

В обществе постоянно происходит процесс размывания целей. В США, например, показатель «полной занятости» (уровень безработицы, считающийся приемлемым) повысился с 4% в 1960-х гг. до 6–7% в начале 1980-х, когда уровень безработицы был близок к 10%. (Иными словами, мы

согласились считать приемлемым уровень безработицы, который увеличился на 50–75%.) Точно так же 3–4% годовой инфляции в начале 1960-х гг. считались серьезной проблемой, а в начале 1980-х — успехом антиинфляционной политики. В 1992 году, когда в должность вступил президент Клинтон, он унаследовал от своего предшественника самый большой дефицит бюджета за историю страны. В 1993 году был принят Всеобщий закон об урегулировании бюджетных противоречий США, и к концу 1990-х гг. этот дефицит стал рекордным профицитом бюджета в объеме \$200 млрд. В 2005 году администрация Буша призвала к «войне с дефицитом бюджета», который сегодня достигает примерно \$318 млрд. На диаграмме эту структуру размывания цели можно представить следующим образом:



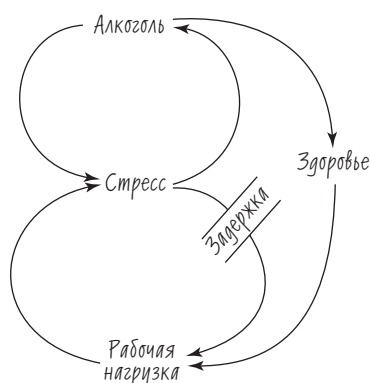
Как мы увидим в двух следующих главах, для компаний характерна похожая динамика размывания целей в области политики качества, целей по инновациям, продвижению персонала и совершенствованию управления. Никто из нас не застрахован от соблазна снизить поставленные цели. Однажды я увидел наклейку на автомобиле, которая гласила: «Если ничего больше не помогает, снижай планку».

МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ

Каким бы ни был выбор симптоматического решения, по-своему он обоснован. Выпивка, например, немного снимает напряжение, по крайней

мере на время. Она помогает избавиться от симптомов проблемы. В противном случае люди не стали бы пить. Однако при этом у человека возникает ощущение, что проблема решена, в результате чего он упускает из вида главное — регулирование рабочей нагрузки. Неспособность четко обозначить свою позицию вполне может привести к дальнейшему постепенному увеличению нагрузки, так как у большинства из нас постоянно такое количество дел, с которым мы физически не в состоянии справиться. Со временем давление только усиливается, и человек вновь прибегает к алкоголю как к средству от стресса.

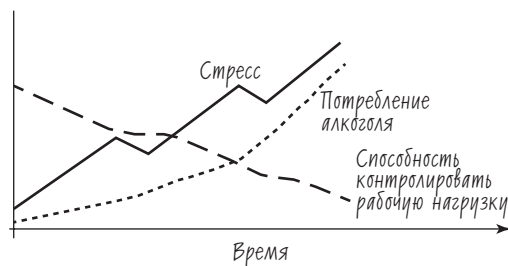
Структура подмены проблемы опасна тем незаметным усиливающим циклом, который она запускает, увеличивая зависимость от симптоматического лечения. Со временем алкоголь вызывает хроническое привыкание. Здоровье человека, злоупотребляющего спиртным, ухудшается. По мере того как тает уверенность человека в себе и здравость суждений, он все меньше способен решить основополагающую проблему рабочей нагрузки. Для того чтобы понять причины усиливающего цикла, представьте, что вы двигаетесь по «восьмерке», состоящей из двух взаимозависимых процессов обратной связи: уровень стресса повышается, это ведет к употреблению алкоголя, который снимает стресс, это ведет к притуплению ощущения необходимости решить проблему рабочей нагрузки, это вызывает увеличение рабочей нагрузки, в результате чего повышается уровень стресса.



Это стандартная динамика механизма формирования зависимости. В основе практически любой формы зависимости лежит структура

подмены проблемы. Схема одна: стремление к симптоматическим решениям, постепенная утрата способности сконцентрироваться на фундаментальных решениях, а затем растущая зависимость от симптоматических решений. Если следовать этому определению, компании и общество в целом так же подвержены развитию зависимости, как и отдельные люди.

Структура подмены проблемы провоцирует возникновение периодических кризисов, когда симптомы стресса делаются очевидными. Для выхода из кризиса обычно применяют симптоматические решения, которые ведут к временному избавлению от симптомов. Не столь очевидной, как правило, бывает медленная, долгосрочная тенденция к снижению уровня здоровья: финансового здоровья корпорации или физического здоровья человека. Проблема ухудшается. И чем дольше это ухудшение остается незамеченным или чем дольше человек закрывает глаза на фундаментальные причины своей проблемы, тем сложнее бывает повернуть процесс вспять. Фундаментальная реакция слабеет, а симптоматические решения набирают силу.



КАК СОЗДАТЬ РЫЧАГ ВЛИЯНИЯ

Для того чтобы справиться со структурой подмены проблемы, требуется одновременно усилить фундаментальную реакцию и ослабить симптоматические решения. Зачастую о характере компании можно судить по ее способности (неспособности) справиться со структурой подмены проблемы. Усиление фундаментальной реакции требует наличия долгосрочной цели и общего корпоративного видения. Без видения успеха через создание инновационных продуктов соблазн направить инвестиции на решение сиюминутных проблем слишком велик. Без видения квалифицированных руководителей, «ориентированных на людей», времени

на развитие нужных навыков так и не найдется. Без общего видения роли государства, которое граждане должны поддерживать уплатой налогов, не удастся надолго сбалансировать бюджет.

Для того чтобы ослабить симптоматические решения, необходимо признать правду о временных мерах, простых в реализации и действующих лишь на симптомы. Так, руководителям стоит признать, что активная реклама позволяет отвоевать долю рынка у конкурентов, но не приводит к сколько-нибудь значительному расширению рынка. Политикам стоит признать, что сопротивление, с которым они сталкиваются, когда речь заходит о повышении налогов, вызвано распространенным мнением о коррупции в государственных структурах. Пока они не решат вопрос с воспринимаемым уровнем коррупции, им не удастся ни поднять налоги, ни сократить бюджетные расходы.

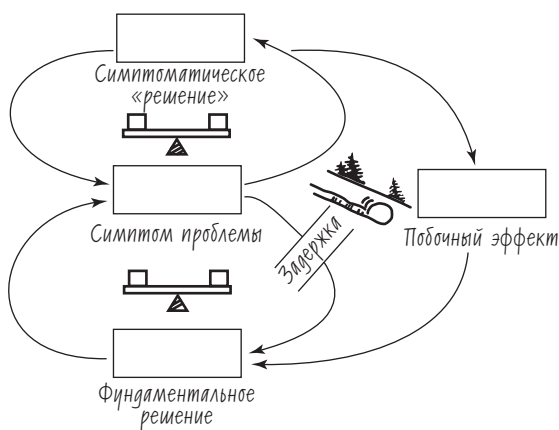
Наглядным примером принципа рычага в рамках структуры подмены проблемы является подход, который применяется в наиболее эффективных программах по лечению алкоголизма и наркомании. С одной стороны, участник должен безоговорочно признать наличие у себя зависимости, с другой — ему предлагают групповую поддержку и помощь в реабилитации. Например, Общество анонимных алкоголиков, отличающееся высокой эффективностью деятельности, создает каждому участнику мощную поддержку со стороны других членов общества, чтобы человек смог увидеть те проблемы, которые заставили его заглянуть на дно бутылки, и осознать, что они поддаются решению. При этом каждый участник общества должен признать, что у него есть «зависимость от алкоголя, которая будет продолжаться всю жизнь», так что симптоматические решения не сработают⁸.

В приведенном примере, когда линейный руководитель начинает все больше зависеть от консультантов по персоналу, необходимо, чтобы он более активно развивал у себя нужные навыки, даже если это потребует дополнительных вложений. Эксперты по HR должны быть коучами и наставниками и помочь руководителю в развитии собственных персональных навыков, но никоим образом не решать проблемы.

Бывают случаи, когда без симптоматических решений не обойтись, например при лечении заболевания, возникшего на почве алкоголизма или употребления наркотиков. При этом всегда нужно признавать, что это решение направлено исключительно на устранение симптомов, и сочетать его с применением фундаментального решения. Если происходит подмена понятий, поиск фундаментального решения автоматически прекращается.

КАК СОЗДАТЬ СОБСТВЕННУЮ ИСТОРИЮ «ПОДМЕНЫ ПРОБЛЕМЫ»

Есть три признака, по которым можно узнать структуру подмены проблемы. Во-первых, налицо проблема, которая со временем только ухудшается, хотя иногда может наблюдаться временное улучшение. Во-вторых, постепенно ухудшается общее «здоровье» системы. В-третьих, присутствует растущее ощущение беспомощности. Сначала люди счастливы, что им удалось решить проблему, но в итоге у них возникает комплекс жертвы. Вспомните ситуации зависимости, когда вы чувствовали, что так и не справились с истинной, глубинной проблемой. Попробуйте выделить соответствующие элементы усиливающей и уравнивающей петли обратной связи.



Начните с определения «симптома проблемы». Это слабое звено, которое требует внимания, например стресс, неспособность сотрудников решать насущные проблемы, сокращение доли рынка. Затем определите «фундаментальное решение» (их может быть несколько) — курс действий, который, по вашему мнению, приведет к долгосрочному улучшению ситуации. Далее выделите одно или несколько «симптоматических решений», способных на время облегчить симптомы.

Термины «фундаментальное решение» и «симптоматическое решение» весьма условны, и гораздо важнее определить те многочисленные способы, с помощью которых можно подойти к решению как на глубинном, так и на поверхностном уровне.

Выделите возможные негативные побочные эффекты применения симптоматических решений.

Главное, что необходимо понимать, когда вы имеете дело со структурой подмены проблемы: 1) различать разные типы решений; 2) осознавать, как зависимость от симптоматических решений способна спровоцировать дальнейшее усиление этой зависимости. Эффект рычага всегда строится на усилении нижнего цикла и/или ослаблении верхнего. Как и в случае структуры ограничения роста, лучше всего проверить свои решения на данном этапе с помощью небольших шагов: обязательно нужно выделить некоторое время, чтобы увидеть результаты своих действий. В частности, восстановление какой-то из утраченных способностей займет достаточно длительное время.

Предел роста и подмена проблемы — только два из основных архетипов системы. О некоторых других речь пойдет в следующих главах. (В приложении 2 дано краткое описание всех архетипов системы, которые приводятся в книге.) После того как вы научитесь оперировать базовыми архетипами системы, их можно объединять в более сложные описания. Базовые «предложения» начнут складываться в абзацы. Простые истории станут частью комплексных, со многими темами, персонажами и более сложными сюжетными линиями.

Тем не менее первым шагом к освоению системного мышления являются именно архетипы. С их помощью мы начинаем видеть все больше причинно-следственных циклов, соотносящихся с нашей повседневной деятельностью. Со временем это естественным образом приводит к тому, что мы начинаем мыслить и действовать системно.

В следующей главе мы разберемся, как эти архетипы используются на практике. Мы проанализируем один из способов, как применять структуры предела роста и подмены проблемы, чтобы понять, почему компания с высоким потенциалом роста может так и не реализовать этот потенциал.

Г Л А В А 7

САМООГРАНИЧИВАЮЩИЙСЯ ИЛИ САМОПОДДЕРЖИВАЮЩИЙСЯ РОСТ

Вряд ли кто-то возьмется оспаривать *принцип* рычага. Однако для большинства субъектов систем, действующих в реальной жизни, рычаг, который необходимо применить, не всегда очевиден. Несистемное мышление всегда приводит к концентрации на изменениях, требующих значительных усилий, но не несущих при этом таких же существенных результатов. Человек сосредоточен на симптомах там, где отмечается наивысший уровень стресса, так как не в состоянии увидеть глубинную структуру, определяющую его действия. Он пытается избавиться от симптомов. Эти усилия ведут к краткосрочным улучшениям и к ухудшению ситуации в долгосрочной перспективе. Цель архетипов системы, таких как предел роста или подмена проблемы, в том, чтобы помочь людям увидеть эти структуры и, следовательно, найти наиболее эффективный рычаг влияния, особенно под давлением обстоятельств в сложных ситуациях реального бизнеса.

Проанализируем практический пример, который каждый из нас неоднократно имел возможность наблюдать в жизни. Эта история составлена из нескольких реальных случаев, развивавшихся по одному сценарию¹.

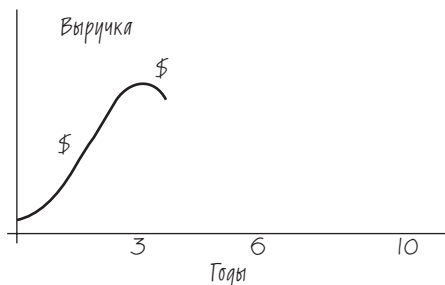
КОГДА МЫ САМИ СОЗДАЕМ «РЫНОЧНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ»

В середине 1980-х гг. была основана компания по производству электроники, выпустившая на рынок уникальный высокотехнологичный продукт — компьютер нового типа. Благодаря собственным инновационным технологиям компания WonderTech заняла почти монопольное положение в данной рыночной нише. Спрос на ее продукцию был огромным, а достаточное число инвесторов гарантировало отсутствие финансовых ограничений.

Тем не менее компании, которая так успешно стартовала, не удалось обеспечить поддержку динамичного роста спустя три года после основания. Ее ждало банкротство.

Подобное развитие событий казалось невероятным в первые три года существования WonderTech, когда ежегодно объем продаж удваивался. Продажи шли настолько хорошо, что на втором году жизни компании начали накапливаться невыполненные заказы. Несмотря на постоянный рост производства (больше сборочных линий, больше рабочих смен, более современное оборудование), спрос рос настолько быстро, что время исполнения заказов увеличилось. Изначально компания заявляла срок доставки в течение восьми недель. С некоторой гордостью топ-менеджеры говорили инвесторам: «Наши компьютеры настолько хороши, что некоторые покупатели готовы ждать их по 14 недель. Мы знаем, что это серьезная проблема, и мы над ней работаем. Но клиенты все-таки счастливы, когда получают наши компьютеры».

Руководство понимало, что нужно увеличивать производственные мощности. Полгода оно анализировало ситуацию, когда производство уже работало в две смены; наконец было решено привлечь средства на строительство нового завода. Для того чтобы гарантировать дальнейший рост, компания инвестировала значительную часть полученной выручки в систему продаж и маркетинга. Поскольку WonderTech занималась прямыми продажами, это означало расширение отдела продаж и подготовку новых сотрудников. К третьему году работы численность специалистов по продажам удвоилась. Но, несмотря на все это, к концу третьего года объем продаж стал падать. К середине четвертого года он упал до кризисного уровня. Кривая продаж выглядела следующим образом:



К этому времени был запущен новый завод. «Мы уже наняли всех этих людей, — сказал вице-президент по производству. — Что теперь с ними делать?» Руководство начало паниковать: что сказать инвесторам после того, как все полученные средства вложены в расширение производственных мощностей? Казалось, все взоры в компании одновременно обратились в сторону одного человека — вице-президента по маркетингу и продажам.

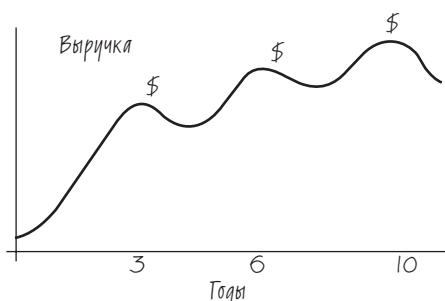
Неудивительно, что он стал восходящей звездой и надеждой компании. На этапе роста спроса его подчиненные работали настолько эффективно, что он ожидал повышения. Теперь, в период спада, ему предстояло вернуть объем продаж на прежний уровень. Он предпринял наиболее очевидные меры. Собрал рабочее совещание, на котором озвучил единственную цель: «Продавать!» Уволил малоэффективных сотрудников. Увеличил средства стимулирования продаж, добавил специальные скидки и организовал блестящую рекламную кампанию.

Объем продаж снова пошел в гору. Вице-президент по маркетингу и продажам заслужил репутацию героя и человека, способного справиться с самой сложной ситуацией.

Однако постепенно объем невыполненных заказов опять стал расти. Через год время исполнения заказа увеличилось: сначала до 10 недель, потом до 12 и наконец до 16 недель. Снова пошли разговоры об увеличении производственных мощностей. Однако на этот раз руководство, наученное предыдущим опытом, проявило бóльшую осмотрительность. В конце концов одобрение на строительство нового завода получили, но, когда все нужные документы были подписаны, разразился новый кризис продаж. На этот раз падение объема продаж оказалось таким серьезным, что вице-президент по маркетингу и продажам потерял работу.

На протяжении следующих нескольких лет в компании сменилось несколько руководителей по маркетингу и продажам, но ситуация неизменно

повторялась. Резкие скачки роста происходили рывками, и за ними обязательно следовали периоды низкого роста или стагнации. Кривая продаж выглядела следующим образом.



Компания заняла место в ряду уверенных середнячков и даже не приблизилась к реализации своего изначального потенциала. Со временем руководство начало опасаться возможного давления со стороны конкурентов. Компания наспех выпустила на рынок не слишком продуманную модернизацию предыдущей версии компьютера. Ставка по-прежнему делалась на маркетинг, но уровень продаж так и не вернулся к первоначальному. Чуда не произошло. Компания обанкротилась.

В прощальном обращении к топ-менеджерам компании генеральный директор заявил: «Мы сделали все, что от нас зависело в сложившихся обстоятельствах, но спрос оказался недостаточным. Очевидно, что рыночная ниша ограничена, и мы полностью ее заполнили».

Историю компании WonderTech нельзя назвать исключением. По статистике, из десяти вновь созданных компаний половина исчезает в течение первых пяти лет, только четыре компании перешагивают через десятилетний рубеж и лишь три достигают возраста 15 лет². Каждый раз, когда компания вынуждена признать себя несостоятельной, всегда находятся особые обстоятельства, объясняющие «причины» провала: проблемы с продуктом, некомпетентное руководство, уход ключевых сотрудников, неожиданно агрессивная конкурентная среда или спад деловой активности. При этом мало кто замечает более глубокие системные причины неустойчивого роста. Знание архетипов системы часто помогает понять эти причины и во многих случаях найти эффективные решения. Парадоксальность ситуации, в которую попала WonderTech, в том, что,

учитывая инновационность ее продукта и рыночный потенциал, компания могла бы динамично расти на протяжении многих лет, а не два или три года.

Руководство WonderTech не смогло увидеть причины краха компании. Виной тому отнюдь не недостаток информации. Каждый топ-менеджер располагал необходимыми фактами, которые после прочтения истории узнали и вы. При этом они не распознали структуру, стоявшую за этими фактами.

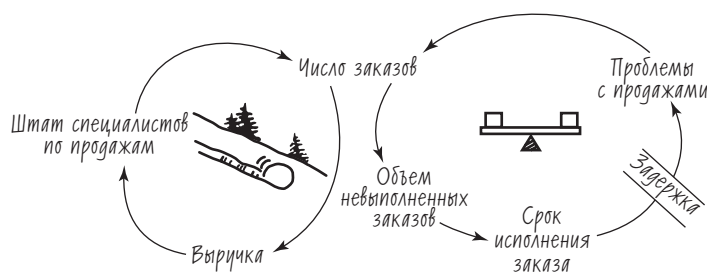
Если попытаться диагностировать проблему WonderTech с позиции системного подхода, прежде всего необходимо обратить внимание на факторы, которые помогут определить архетип системы. Начнем с очевидных особенностей поведения: резкий первоначальный скачок и динамичное ускорение роста. Со временем наблюдалось замедление роста, вплоть до полной его остановки. Это классический симптом предела роста.

Существует множество усиливающих систем обратной связи, которые могли бы стать причиной быстрого роста продаж в компании WonderTech. Производственные инвестиции, вложения в рекламу, хорошие отзывы покупателей — все это способствует закреплению и развитию успеха. Однако в WonderTech наиболее очевидный усиливающий цикл был создан за счет того, что полученная выручка вкладывалась в расширение отдела продаж: больше продаж означало более высокую выручку, это вело к расширению штата специалистов по продажам, что еще больше способствовало росту объема продаж.



Вторым элементом любой структуры предела роста является, конечно, уравновешивающий процесс обратной связи. Что-то привело к замедлению роста объема продаж. Замедление роста продаж происходит в тех случаях, когда рынок близок к насыщению, или наблюдается рост конкуренции, или покупатели теряют интерес к товару. В данном случае спрос

на компьютеры WonderTech сохранился высоким в отсутствие серьезной конкуренции. Был один фактор, вызывавший недовольство клиентов: длительный срок исполнения заказа. По мере роста невыполненных заказов время поставки удлинялось. У компании сложилась репутация медлительного поставщика, что в перспективе отрицательно сказалось на объеме продаж. Таким образом, структура предела роста выглядит следующим образом:



Худшее, что можно сделать, когда речь идет о структуре предела роста, — это раскручивать усиливающий процесс. Именно этим занималось руководство WonderTech, пытаясь перезапустить «двигатель роста» посредством стимулирования продаж, рекламы и незначительных улучшений продукта. Ни одна из этих мер не являлась рычагом влияния. Самое большое значение в данном случае имел уравнивающий процесс.

Почему уравнивающий процесс обратной связи остался без внимания? Во-первых, топ-менеджеры WonderTech сконцентрировались на финансах и таких показателях, как объем продаж, уровень прибыли, рентабельность, доля рынка. Их мало интересовали вопросы работы службы доставки, пока ключевые финансовые показатели были в порядке. Когда показатели ухудшались, они стремились увеличить количество заказов. К этому моменту из-за сокращения числа новых заказов срок поставок начинал естественным образом стабилизироваться. Так что при любой финансовой ситуации, хорошей или плохой, руководство игнорировало, сколько времени покупателям приходится ждать заказанный товар.

Однако даже если бы руководство относилось к этому вопросу с большим вниманием, они вряд ли сочли этот фактор ключевым для уровня продаж. Когда разразился первый кризис продаж, время исполнения заказа постепенно увеличивалось на протяжении уже почти полутора

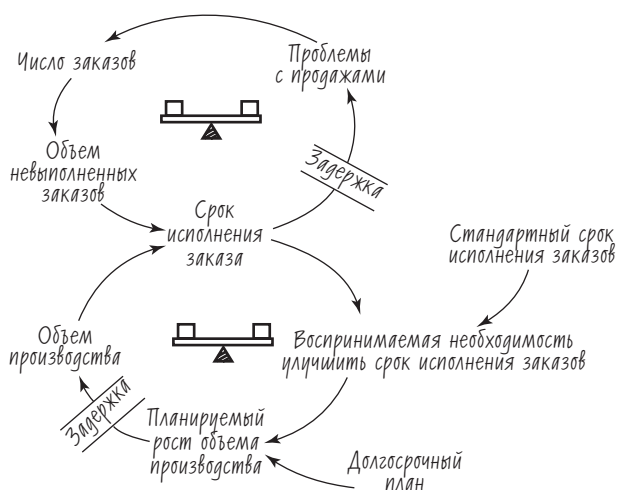
лет. Это только утвердило топ-менеджеров в мысли: «Клиентов не волнуют задержки доставки». В корне ошибочное мнение! Клиентов *очень* волновали задержки доставки. Но для руководства WonderTech это не было очевидно вследствие задержки реакции, присущей системе. Клиент мог высказать свое пожелание: «Я хотел бы получить компьютер в течение восьми недель». Специалист по продажам соглашался. Проходило девять, десять, двенадцать недель, а клиент все ждал своего заказа. Через несколько месяцев начали появляться первые негативные отзывы. Однако число потенциальных покупателей пока было слишком велико. Сначала реакция недовольных клиентов ни на что не влияла, но по мере того как отрицательных отзывов становилось все больше, это привело к формированию плохой репутации компании. Задержка между «сроком исполнения заказа» и «проблемами с продажами» могла составлять до шести месяцев и дольше.

Руководители компании стали жертвами классической схемы неспособности к обучению, так как не смогли определить причинно-следственную взаимосвязь, разделенную во времени. Поздно беспокоиться о сроке исполнения заказов, когда кривая спроса уже пошла вниз. Этот срок и так начал стабилизироваться естественным образом, хотя это временное явление. В WonderTech срок исполнения заказа начал увеличиваться на третьем году, который стал последним годом быстрого роста. Компании удалось справиться с этой проблемой, когда объем продаж пошел на спад, но, как только рост возобновился, ситуация повторилась.

На протяжении всей десятилетней истории существования компании прослеживалась устойчивая тенденция к увеличению срока исполнения заказов, которая иногда прерывалась краткими периодами улучшения. Параллельно шел процесс постепенного ухудшения общего состояния системы: это выражалось в замедлении темпов роста и снижении объема прибыли. У компании случались удачные времена, которые сменялись серьезными спадами. Эйфория от первоначального взрывного роста оборачивалась разочарованием и постепенно — отчаянием. Сотрудники начали ощущать себя жертвами обстоятельств. В частной беседе генеральный директор выразил мнение, что их обманули самые первые маркетинговые прогнозы, гарантировавшие их продукту огромный рыночный потенциал, который так и не был реализован.

Мало кто осознавал, что ситуация в WonderTech характеризовалась также классической структурой подмены проблемы. Симптом проблемы

(срок исполнения заказов) стабильно ухудшался, хотя случались периодические улучшения. Общее состояние компании также становилось только хуже, у сотрудников формировалась типичная психология жертвы. Применяя системный подход, сначала нужно определить главный симптом проблемы, а затем предложить симптоматическое и фундаментальное решения. В данном случае фундаментальным решением (нижний цикл на диаграмме) может быть увеличение производственных мощностей с целью обеспечения контроля за временем исполнения заказа. Если оно превышает стандарт, принятый в WonderTech, это служит сигналом к тому, что объем производства требуется увеличить. С повышением объема производства стабилизируется время исполнения заказов. Однако если это фундаментальное решение запаздывает, происходит подмена проблемы и в действие вступает симптоматическое решение (верхний цикл на диаграмме), которое выражается в снижении спроса из-за недовольства покупателей. Поскольку руководство WonderTech не решало проблему оперативным увеличением объема производства, разочарованные потенциальные покупатели «решали» вопрос по-своему: попросту говоря, отказывались от покупки.



Более того, поскольку руководство WonderTech преимущественно игнорировало недовольство покупателей, симптоматическая реакция только усиливалась, как и следовало ожидать с учетом структуры подмены

проблемы. Это происходило на фоне стабильного ухудшения репутации WonderTech на рынке из-за некачественного сервиса. Каждый раз, когда срок исполнения заказов в очередной раз удлинялся, число негативных отзывов резко возрастало. Тем временем фундаментальное решение запаздывало. Руководство отлично помнило ситуацию, когда они ввели в эксплуатацию новые производственные мощности, но те оказались невостребованными из-за падения спроса на четвертом году. С тех пор руководители с большой осторожностью подходили к вопросу расширения производства. Это означало, что увеличение объема производства занимало очень долгое время, а в некоторых случаях его так и не происходило. К моменту, когда в компании наконец были готовы увеличить объем производства, симптоматическое решение приводило к снижению напряжения, срок исполнения заказов начинал выравниваться сам собой и этот шаг переставал быть оправданным. «Давайте еще немного подождем, — говорило руководство, — чтобы убедиться, что спрос не пропадет».

Ситуация напоминала гонку между двумя видами обратной связи. Со временем симптоматические решения набирали скорость, а фундаментальное решение все больше отставало. В результате все свелось к тому, что регулирование сроков исполнения заказов почти полностью стало зависеть от реакции «раздраженных покупателей».

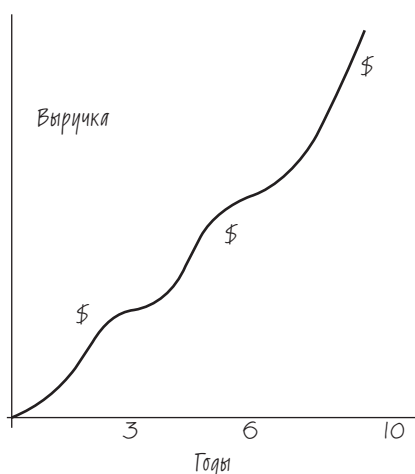
Компания WonderTech могла избежать незавидной участи. В глубинной структуре имелся один рычаг влияния, на который мало кто обращал внимание: изначальный стандартный срок исполнения заказов, составлявший восемь недель. Имея дело со структурой подмены проблемы, человек, мыслящий системно, в первую очередь концентрируется на том, что способно ослабить фундаментальное решение. В данном случае компания определила стандартный срок исполнения заказов — восемь недель, но очевидно, что для руководства, озабоченного лишь финансовыми показателями, эта цифра являлась пустым звуком.

Спустя три года фактическое время исполнения заказов, под которое приспособился производственный процесс, составляло уже десять недель. А в периоды роста числа заказов в этот срок удавалось укладываться с трудом. Со временем понятие о стандартном сроке становилось все более размытым. На него практически не обращали внимания, и меньше всего этот вопрос волновал руководство компании.

Когда ситуация начала набирать обороты, *второй* вице-президент по маркетингу и продажам стал периодически сообщать топ-менеджерам

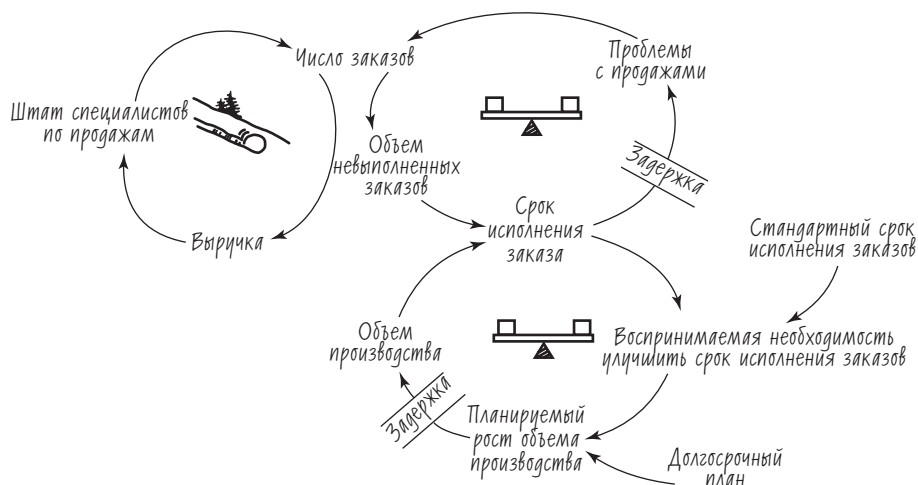
о недовольстве покупателей неудовлетворительным качеством обслуживания. Его коллега, отвечавший за производство, признал, что время от времени у них накапливаются невыполненные заказы, но только в периоды, когда объем производства бывает недостаточным. Тем не менее вердикт руководства оказался таким: «Да, мы знаем об этой проблеме, но не можем торопиться с инвестициями, пока не убедимся в стабильности спроса». Они не осознавали, что спрос никогда не станет стабильным, если они не сделают эти инвестиции.

Мы так и не узнаем наверняка, как сложились бы обстоятельства, если бы компания строго придерживалась изначального стандарта по исполнению заказов и активно инвестировала средства в расширение производственных мощностей для обеспечения этой цели. Тем не менее на основе этой структуры (сочетающей в себе предел роста и подмену проблемы) и фактических данных по продажам построена прогнозная модель, в рамках которой не допускалось отклонение от стандартного времени исполнения заказов и стимулировалось активное увеличение объема производства. Согласно этой модели период динамичного роста объема продаж составил десять лет, хотя и с регулярно возникающими моментами плато. Срок исполнения заказов может колебаться, но никогда не превышает стандартного времени — восемь недель. WonderTech полностью реализовала свой потенциал роста. К концу десятого года уровень продаж во много раз превышает тот, который наблюдался на практике³.



Первый вице-президент по маркетингу и продажам интуитивно уловил суть проблемы. Он с самого начала утверждал, что WonderTech придерживается ошибочной оценки объема производства: «Мы сравниваем объем производства с числом фактических заказов, вместо того чтобы ориентироваться на количество потенциальных заказов, которое у нас могло бы быть, если бы мы соблюдали сроки исполнения заказов». К сожалению, его аргументы были восприняты как попытка оправдать низкий уровень продаж, а его выводы оставили без внимания. Возможно, потому, что он не смог обосновать свою точку зрения концептуально. Если бы он описал архетипы системы, кто знает, может быть, большему числу людей стало бы очевидно то, что он осознал интуитивно.

Динамика ситуации, в которую попала компания WonderTech, лишь подтверждает то, что многим эффективным руководителям известно по опыту: необходимо любой ценой придерживаться основных утвержденных стандартов деятельности независимо от того, процветает компания или переживает тяжелые времена. К таким стандартам в первую очередь относятся наиболее важные для клиентов: качество продукта, срок доставки, надежность и качество предоставляемых услуг, внимательное отношение сотрудников службы поддержки. Структура системы в WonderTech превращает управленческую интуицию в очевидную теорию, которая показывает, как отклонение от рабочих стандартов и замедление расширения объема производства способно подорвать совокупный рост компании. Общая структура складывается при объединении структур предела роста и подмены проблемы:



Как показывает диаграмма, две структуры пересекаются и имеют общий уравнивающий процесс, когда недовольные покупатели сокращают число заказов из-за длительного срока исполнения. Тот же самый уравнивающий цикл, который отвлекает внимание от расширения производственных мощностей (в структуре предела роста), препятствует росту объема продаж (в структуре подмены проблемы). Станет ли доминирующим цикл с реакцией недовольных покупателей, зависит от того, как будет повышаться объем производства в случае увеличения сроков исполнения заказов. Если компания отойдет от утвержденных стандартов, вместо фундаментального решения последует симптоматическое решение со стороны недовольных клиентов. Иными словами, неосознанно компания сама начнет ограничивать свой рост.

ВИДЕТЬ ГЛАВНОЕ И НЕ УПУСКАТЬ ДЕТАЛИ

Системная структура в основе WonderTech объясняет многие сложные ситуации, когда успешные компании с высокими темпами роста вдруг неожиданно оказываются на грани краха, как это случилось с авиаперевозчиком People Express Airlines, который в свое время демонстрировал самый быстрый рост в истории отрасли. Эту структуру — «рост и недостаток инвестирования» — можно назвать еще одним архетипом системы. Она более сложная, чем описанные. С этим архетипом мы имеем дело каждый раз, когда компания ограничивает собственный рост недостаточными инвестициями. Под недостатком инвестирования понимается обеспечение меньшего объема производительности, чем требуется для удовлетворения растущего покупательского спроса. Действие этой структуры проявляется в том, что компания никак не может реализовать потенциал роста, несмотря на усердную работу всех сотрудников компании.

Как правило, компания существует в условиях длительного финансового стресса, который, как ни парадоксально, является и причиной, и следствием недостаточного инвестирования. Из-за финансовых сложностей активно делать инвестиции бывает затруднительно или невозможно, при этом корни сегодняшнего финансового стресса уходят в ситуацию недостаточного инвестирования в прошлом. Если присмотреться, можно разглядеть размывание стандартов качества. (Под качеством имеются в виду все факторы, важные для потребителя: качество продукта, качество обслуживания и надежность доставки.) В результате размывания стандартов качества или их несоответствия условиям постоянно растущей

конкуренции компания перестает инвестировать в расширение производственных мощностей для обеспечения потребностей клиентов. (Под «инвестированием» может пониматься повышение объема производства, совершенствование рабочего процесса, организационных структур или программы повышения квалификации персонала.) Компания теряет часть потенциальных клиентов. Снижение покупательского спроса избавляет от симптома неудовлетворенного спроса и воспринимаемой необходимости инвестировать в увеличение объема производства, но при этом сокращает финансовые ресурсы, доступные для осуществления инвестиций.

Когда действие этих сил распространяется на целые отрасли, как это было в США в 1960–1970-е гг. в сталелитейной промышленности и автопроме, производстве машинного оборудования и бытовой электронной техники, компании начинают уступать в конкурентной борьбе иностранным производителям, которые придерживаются более высоких стандартов качества и более активной политики инвестирования. В каждой из перечисленных отраслей потерю доли рынка пытались объяснить внешними факторами, но причина, по крайней мере частично, заключалась также в недостаточном инвестировании, низких стандартах обслуживания клиентов и неудовлетворенности потребителей. Нисходящий тренд проявляется настолько медленно и постепенно, что его очень сложно отследить. Кроме того, его часто маскируют «быстрые решения» структуры подмены проблемы, такие как активная реклама, предложение скидок, тарифный протекционизм со стороны государства.

Этот тренд сложно заметить по двум причинам. Во-первых, все происходит очень постепенно. Если бы подобное случилось за месяц, вся компания или целая отрасль мобилизовали бы ресурсы, чтобы предотвратить такое развитие ситуации. Однако постепенное размывание цели или замедление роста — явление весьма коварное. Эта структура лежит в основе синдрома вареной лягушки, о котором шла речь в главе 2. Стандарт лягушки относительно безопасной температуры воды постепенно размывался по мере ухудшения условий, в которых она находилась, пока ее способность отреагировать на угрозу свариться не пропала полностью.

Во-вторых, в подобной ситуации руководители склонны видеть много срочных проблем, требующих внимания, но никак не общую картину происходящего. Искусство системного мышления заключается в способности выявить неизменно усложняющуюся (динамическую) глубинную структуру вроде той, что сложилась в компании WonderTech, из множества деталей, проблем и запутанных взаимосвязей, которые всегда присутствуют в реальной управленческой ситуации.

Суть системного мышления как управленческой дисциплины состоит в умении разглядеть закономерности там, где другие наблюдают лишь разрозненные события и обстоятельства, требующие реакции. К сожалению, совсем не многие обучены видеть динамическую сложность. Много ли сегодня найдется СЕО, которые смогут без подготовки за 15 минут дать внятное объяснение системных причин какого-то важного явления и предложить разные типы стратегий (с максимальным влиянием и минимальным влиянием) для решения этого вопроса?

Вероятно, всем известна поговорка «не видеть леса за деревьями». К сожалению, большинство людей видят только множество отдельных деревьев. Они выбирают одно или два, которые им понравились больше остальных, и полностью на них концентрируются.

Искусство системного мышления заключается в способности разглядеть сквозь запутанность деталей глубинные структуры, вызывающие изменения. Системность мышления не означает игнорирование деталей. Скорее, она подразумевает организацию всех деталей в связную историю, способную объяснить причины проблемы и предложить варианты решений. Например, высокотехнологичная компания, такая как WonderTech, чтобы понять ситуацию, упорядочивает детали следующим образом.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ МОЩНОСТЬ	ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ	ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
Мощность оборудования	Обслуживающий персонал	Величина рынка
Рабочие смены	Производственный персонал	Сегмент рынка
Режим работы	Удержание персонала	Технологические тренды
Максимальный объем времени, необходимого на производство единицы продукции с качеством, удовлетворяющим покупателя (Tas time)	Наем сотрудников	Репутация
	Обучение	Качество обслуживания
	Текучка кадров	Качество обслуживания у конкурентов
Технология процесса	Моральный дух	Цена
Цепочки поставок и график поставок	Производительность	Привлекательность для сотрудников, капитала и производительности труда
	Опыт	
Расходы на электроэнергию	Управление командой	
Планы конкурентов	Ротация персонала	
Часы работы	Участие в акционерном капитале	

Постоянное усложнение процессов в современных условиях заставляет многих руководителей предполагать, что у них отсутствует информация, необходимая, чтобы действовать эффективно. Однако, на мой взгляд, фундаментальная «информационная проблема», с которой сталкиваются руководители сегодня, это не недостаток информации, а, напротив, ее избыток. Важнее всего понять, что значимо, а что нет, на каких факторах требуется сконцентрироваться, а на какие можно не обращать внимания. Если мы добьемся этого, то поможем группам или командам сформировать совместное понимание.

Понимание принципов действия таких базовых архетипов, как рост и недостаток инвестирования, станет первым шагом в развитии способности видеть «и лес, и деревья» — воспринимать информацию и детально, и в виде целостной картины. Только в этом случае можно эффективно решать проблемы сложности и изменений.

Совершенствование языка системного мышления также требует знания комплементарных дисциплин, каждая из которых предлагает важные принципы и инструменты, способные помочь отдельным людям, командам и целым компаниям перейти от линейной перспективы к системному подходу.

ЧАСТЬ III

КЛЮЧЕВЫЕ
ДИСЦИПЛИНЫ:
ПОСТРОЕНИЕ
ОБУЧАЮЩЕЙСЯ
КОМПАНИИ

ГЛАВА 8

ЛИЧНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

ДУХ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ

Компания учится, только когда обучаются ее сотрудники. Обучение сотрудников не гарантирует формирования обучающейся компании, но без него этот процесс невозможен в принципе.

Не многие лидеры компаний осознают необходимость радикального переосмысления корпоративной философии, которого требует следование принципам индивидуального обучения. Кадзуо Инамори, основатель и президент корпорации Куосега (мирового лидера в области производства высокотехнологичных тонкокерамических изделий и электронных компонентов), занимавший этот пост до выхода на пенсию в 1995 году, сказал:

Идет ли речь об исследованиях и развитии, управлении компанией или о любом другом аспекте ведения бизнеса, главной действующей силой являются люди. А каждый человек обладает собственной волей и разумом. Если сами сотрудники недостаточно мотивированы, чтобы стремиться к целям роста и технологического развития... то не будет никакого роста, увеличения производительности или технологического развития¹.

Инамори убежден, что для раскрытия личного потенциала сотрудников требуется новое понимание «подсознательной деятельности», «силы

воли» и «движения сердца в виде искреннего желания служить миру». Он учил, что сотрудники его корпорации должны вглядываться в себя в неизменном стремлении к самосовершенствованию и следованию корпоративному девизу: «Уважай небеса, люби людей» (Respect Heaven and Love People). Свою задачу как руководителя он видел в том, чтобы начать с «обеспечения материальных и духовных благ» своим сотрудникам.

На другой половине земного шара в другой отрасли Билл О'Брайан, бывший президент страховой компании Hanover Insurance, добившейся устойчивого и долгосрочного успеха, стремился к формированию

...организационных моделей, более соответствующих человеческой природе. Традиционная иерархическая структура компании не рассчитана на удовлетворение высших потребностей человека — в самоуважении и самоактуализации. Брожение в управлении будет продолжаться, пока компании не начнут удовлетворять эти потребности, свойственные всем сотрудникам.

Как и Инамори, О'Брайан утверждал, что руководители должны пересмотреть свой подход к работе. Им следует отказаться от «устаревшей догмы планирования, организации и контроля» и осознать «свою почти священную ответственность за жизни стольких людей». Главная задача руководителя — «обеспечить для людей условия вести максимально насыщенную жизнь».

Если подобный подход кажется вам чрезмерно романтичным для бизнеса, то позвольте напомнить, что корпорация Куосега начинала как обычный стартап, а через сорок пять лет ее годовой объем продаж достиг \$9 млрд, при этом она почти не привлекала заемных средств, а уровню прибыли часто могли позавидовать даже японские фирмы. В 1969 году, когда предшественник О'Брайана Джек Адам начал формировать в Hanover Insurance корпоративную культуру на основе ключевого набора ценностей и веры в людей, компания замыкала список фирм в области страхования имущественных интересов. Когда в 1990 году О'Брайан оставил свой пост, корпорация прочно заняла место в верхних 25% фирм своей отрасли по показателю прибыли, а перед этим на протяжении десяти лет темпы ее роста на 50% обгоняли отрасль в целом².

Генри Форд, человек, наделенный выдающимися предпринимательскими качествами и проницательностью, отмечал:

По моему мнению, мельчайшие неделимые элементы реальности разумны и могут быть использованы человеческим духом, если только мы решимся протянуть руку и обратиться к их помощи. Наше суетливое тело и беспокойный разум находятся в постоянном движении. Мы слишком нетерпеливы и не можем дожидаться результата... Что нам нужно на самом деле... так это укрепить душу невидимой силой, ожидающей, чтобы мы к ней прибегли... Я знаю, что есть источники духовной силы, от которых мы, люди, бездумно себя отрезали... Я верю, что придет день, когда мы сможем достаточно узнать об источнике силы и царстве духа, чтобы самим что-то создать... Я твердо верю, что когда-то человечество было гораздо мудрее в духовных вопросах, чем мы сегодня. Они точно знали то, во что мы сегодня можем только верить³.

«Личным совершенствованием» мы называем дисциплину персонального роста и обучения. Люди, достигшие высокого уровня личного совершенствования, непрерывно расширяют свою возможность создавать желаемые результаты. Из их стремления к постоянному обучению возникает дух обучающейся компании.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

Личное совершенствование не ограничивается рамками профессиональных компетенций и навыков, хотя и основано на них. Оно выходит за рамки духовной открытости, хотя и требует духовного роста, и означает, что человек относится к жизни как к творческому процессу и сам создает свою жизнь, а не просто реагирует на происходящие события. Как сказал мой давнишний коллега Роберт Фриц:

Почти каждая культура за время своего существования создала искусство, музыку, танец, архитектуру, поэзию, прозу, гончарное дело и скульптуру. Желание творить не ограничено рамками убеждений, национальности, религии, образования или эпохи. Стремление к творчеству есть в каждом из нас... Оно не ограничено сферой искусств, а пронизывает всю нашу жизнь, от самых повседневных ее аспектов до самых глубоких⁴.

Если рассматривать личное совершенствование как дисциплину, то есть деятельность, которую мы интегрируем в свою жизнь, она складывается

из двух аспектов. Во-первых, нужно постоянно отдавать себе отчет в том, что для вас важно. Часто на решение возникающих проблем мы тратим так много времени, что забываем, зачем в принципе ступили на этот путь. В итоге у нас формируется весьма смутное или даже неверное понимание, что для нас действительно важно.

Во-вторых, необходимо непрерывно учиться более объективному восприятию реальности. Наверно, каждый из нас может вспомнить о людях, вовлеченных в непродуктивные отношения и «застрявших» в них, потому что они продолжают притворяться, что все в порядке. Или примеры деловых встреч, где каждый повторяет: «Мы действуем в соответствии с планом», хотя при внимательном взгляде очевидно обратное. Двигаясь в направлении желаемой цели, важно знать, в какой точке пути вы находитесь в данный момент.

Сопоставление видения (чего мы хотим) и четкой картины реальности (где мы находимся относительно желаемого) формирует так называемое «созидательное напряжение» — стремление добиться совмещения двух этих представлений, вызванное естественным свойством искать пути избавления от напряжения. Суть личного совершенствования в изучении того, как создавать и поддерживать в жизни созидательное напряжение.

В данном контексте «обучение» означает не получение новой информации, а расширение возможности создавать желаемые результаты. Этот процесс продолжается всю жизнь. Невозможно говорить об обучающейся компании, если на каждом уровне компании нет сотрудников, осознанно практикующих этот процесс.

В английском языке термин «совершенствование» (mastery) несет дополнительную коннотацию — приобретение влияния над людьми или вещами. При этом он также означает особый уровень профессионализма. Когда мы говорим о мастерстве человека, владеющего каким-то ремеслом, это означает, что благодаря своим умениям и навыкам он в состоянии создать продукт высочайшего качества. Точно так же личное совершенствование означает особый уровень мастерства во всех аспектах жизни, личных или профессиональных.

Люди, достигшие высокого уровня личного совершенствования, имеют общие черты. У них есть особое понимание собственной цели, на основе которого сформировано их видение. *Для такого человека видение — это скорее призвание, чем просто красивая идея.* В текущей реальности они видят возможности, а не препятствия. Они научились работать с силами, вызывающими изменения, и обращать их себе во благо, а не сопротивляться их

действию. Они всегда стараются проникнуть в суть событий и явлений, чтобы иметь более объективное представление о текущей реальности, и ощущают свою связь с другими людьми и с самим собой. При этом не отказываются от собственной индивидуальности. Они воспринимают себя как часть более крупного созидательного процесса, на который могут оказывать влияние, но не могут полностью контролировать.

Люди, продвинувшиеся на пути личного совершенствования, живут в режиме непрерывного обучения. Для них нет «конечного пункта назначения», в который они должны прибыть. Термин «личное совершенствование» может восприниматься как нечто завершенное, не терпящее полутонов. Однако это не качество, которым можно обладать, а скорее процесс, который продолжается всю жизнь. Такие люди остро осознают собственное невежество, некомпетентность и области роста. При этом они отличаются непоколебимой уверенностью в себе. Парадокс? Только для тех, кто не понимает, что «сам путь и есть награда».

Билл О'Брайан называл «высшим уровнем зрелости» приверженность глубоким ценностям, следование глобальной цели, открытость, проявление свободной воли и постоянное стремление к объективному восприятию реальности. По его убеждению, такие люди способны к отложенному вознаграждению, что делает их способными добиваться таких целей, на которые остальные не могут замахнуться, даже когда думают о «влиянии их выбора на последующие поколения». О'Брайан буквально предвосхитил интерес к концепции «эмоционального интеллекта», которой все увлеклись десятилетие спустя, когда указывал, что современное общество мало стремится к развитию человека как личности:

Какова бы ни была причина, мы не стремимся к эмоциональному развитию в той же мере, в какой преследуем цели физического и интеллектуального развития. Это чрезвычайно прискорбно, так как полноценное эмоциональное развитие наиболее эффективным образом способно повлиять на полную реализацию потенциала человека⁵.

«ПОЧЕМУ МЫ К ЭТОМУ СТРЕМИМСЯ»

О'Брайан пишет также о том, что «полноценное развитие сотрудников является ключевым фактором для достижения целей развития компании». Вопреки распространенному когда-то мнению, что моральные принципы человека, ведущего бизнес, могут быть ниже, чем в других сферах жизни,

«мы считаем, что нет глобального противоречия между высокими этическими принципами и достижением финансового успеха. Мы убеждены, что они отлично сочетаются, что в долгосрочной перспективе чем выше будет наша моральная планка, тем большего экономического успеха мы добьемся».

О'Брайан по-своему логически обосновал, почему компании следует поддерживать рост и развитие сотрудников. Люди с высоким уровнем личного совершенствования более лояльны к компании. Они чаще проявляют инициативу, более широко и глубоко понимают сферу своей профессиональной ответственности, быстрее учатся. Принимая во внимание все перечисленные причины, многие компании поддерживают и активно развивают сотрудников, так как понимают, что это служит повышению эффективности компании.

О'Брайан приводит еще одну причину, по которой следует стремиться к личному совершенствованию, которую мы считаем важным дополнением:

Еще одна, в равной степени важная причина, заключается в том влиянии, которое процесс личного развития оказывает на индивидуальный уровень счастья. Искать удовлетворение только в том, что не касается работы, и игнорировать, что мы проводим значительную часть жизни работая, означает ограничивать нашу способность быть счастливыми и окружить себя людьми⁶.

Иными словами, почему мы стремимся к личному совершенствованию? Потому что не можем без него обойтись. В развитии компании наступает поворотный момент, когда достаточное число людей начинают придерживаться этой точки зрения и компания берет курс на заботу о благополучии людей. Традиционно компании придерживались инструментального подхода к поддержке развития сотрудников: эффективные сотрудники делают эффективной компанию в целом. Руководители, подобные О'Брайану, оказались на шаг впереди: «В том типе компании, который мы хотим построить, полноценной реализации потенциала сотрудников уделяется внимание наравне с финансовым успехом».

Если рассматривать отношения с сотрудниками как средство достижения целей компании, это несколько обесценивает сами эти отношения. Макс де При, бывший генеральный директор Herman Miller, выступает за «соглашение» между компанией и сотрудниками вместо традиционного «договора» («честная ежедневная оплата в обмен на честный ежедневный труд»). По его словам:

Договор является лишь малой частью отношений. Для полноценных отношений нужно согласие. В таких отношениях люди разделяют идеи, ценности, цели и управленческий процесс; в них царит единство, понимание и стабильность. По сути, это и есть истинное выражение отношений⁷.

В Японии журналист издания *Christian Science Monitor*, посетивший *Matsushita Corporation*, писал, что «здесь почти религиозная атмосфера, словно сама работа считается чем-то священным». Кадзуо Инамори отмечал, что его приверженность идее личного совершенствования стала просто развитием традиционной японской концепции пожизненной работы в одной компании: «Наши сотрудники хотят жить в обществе, где нет эксплуатации человека человеком, а все друг другу помогают, чтобы каждый из нас проживал наполненную и осмысленную жизнь».

О'Брайан добавляет: «Вы понимаете, что система работает, когда видите сотрудника, который пришел в компанию десять лет назад неуверенным в себе человеком с ограниченным взглядом на мир и на собственные возможности. А сегодня он руководит отделом с десятком подчиненных. Он не боится ответственности, воспринимает сложные идеи, анализирует разные точки зрения, логически обосновывает принятое решение. Окружающие внимательно его слушают. У этого человека более высокие устремления для семьи, компании, отрасли и общества».

Если компания действительно поддерживает личное совершенствование сотрудников, она должна делать это безоговорочно. Мы стремимся к этому, потому что мы этого хотим.

СОПРОТИВЛЕНИЕ

Кто станет сопротивляться преимуществам личного совершенствования? Не так уж мало людей и компаний. Концепция поддержки полноценного развития сотрудников в корне отличается от традиционного договора между сотрудниками и компанией. В некотором отношении это наиболее кардинальное отступление от привычной практики ведения бизнеса в обучающейся компании.

Компании сопротивляются личному совершенствованию по вполне очевидным причинам. Концепция личного совершенствования относится

к разряду «мягких» навыков, то есть основана на абстрактных и трудно измеримых понятиях, таких как интуиция и персональное видение. Никто и никогда не сможет выразить количественно, насколько личное совершенствование повлияло на рост продуктивности компании и уровень прибыли. В материалистической культуре, подобной нашей, сложно даже обсуждать некоторые предпосылки личного совершенствования, потому что в ответ можно услышать: «К чему эти разговоры? Разве это неочевидно? Разве мы не знаем этого и так?»

Соппротивление может выражаться в виде цинизма. Чтобы ему противодействовать, полезно понять его источник. В подавляющем большинстве случаев за маской цинизма скрывается разочарованный идеалист — человек, совершивший ошибку, превратив свои идеалы в ожидания. Многие из тех, кто сегодня цинично высказывается о личном совершенствовании, когда-то придерживались высоких идеалов и завышенных требований к людям. А потом испытали разочарование и горечь от того, что люди мало соответствуют их идеалам. О'Брайан отмечал, что синдром эмоционального выгорания связан не только с чрезмерной рабочей нагрузкой: «Есть много примеров учителей, социальных работников и духовенства, которые усердно трудятся до глубокой старости и никогда не испытывали эмоционального выгорания, потому что понимают человеческую природу, ее потенциал и ограничения. Они не возлагают на людей большие надежды, а потому не испытывают большого психологического стресса, если вдруг их кто-то подводит».

Наконец, существуют опасения, что личное совершенствование поставит под угрозу размеренный порядок в компании, где и так все хорошо. Этот страх обоснован. *Стимулирование развития сотрудников в компании, где нет единства, может оказаться даже вредным.* Если люди не разделяют общего видения и общих ментальных моделей относительно бизнес-реальности, в которой они действуют, их персональное развитие только повысит уровень стресса в компании и нагрузку на руководство по сохранению единства и направления движения компании. Именно поэтому дисциплину личного совершенствования нужно рассматривать в комплексе с другими дисциплинами обучающейся компании. Наивно и глупо поддерживать концепцию личного роста, если руководство не располагает возможностями по формированию общего видения и общих ментальных моделей, которым бы следовали при принятии решений сотрудники на местах.

ДИСЦИПЛИНА ЛИЧНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Для эффективной реализации концепции личностного совершенствования ее следует воспринимать как дисциплину, состоящую из ряда практических мер и принципов, требующих применения. Подобно тому как только с помощью практики художник совершенствует свои навыки, описанные далее принципы и практические меры составляют основу постоянного расширения дисциплины личного совершенствования.

ЛИЧНОЕ ВИДЕНИЕ

Личное видение отражает глубинную сущность человека. Несколько лет назад с одной молодой девушкой мы беседовали о ее видении планеты. Она произнесла много красивых слов о мире и гармонии, о жизни в балансе с природой. Сами по себе идеи были просто замечательные, но вот говорила она обо всем этом совершенно без эмоций, словно ее заставили так чувствовать. Я поинтересовался, может быть, она хочет сказать что-то еще. После некоторой паузы она ответила: «Я хочу жить на зеленой планете», — и разрыдалась. Эти слова буквально вырвались из нее, словно жили своей жизнью. И тем не менее образ, который они отражали, имел для моей собеседницы важный смысл, возможно, даже уровни смысла, которых она не улавливала.

У большинства взрослых нет видения. У них есть цели, задачи, но не видение. Когда кого-то спрашивают, чего он хочет, он, как правило, начинает рассказывать, от чего он хочет избавиться. Человек хочет найти другую работу, то есть избавиться от скучной работы, которая есть у него сейчас. Хочет жить в более благополучном районе, чтобы перестать опасаться уличной преступности. Наконец, он мечтает жить отдельно от тещи, а также чтобы его оставили боли в спине. Подобный перечень «негативного видения» — обычное дело, даже среди очень успешных людей. Это побочный эффект того, что человек всю жизнь приспосабливается, справляется, решает проблемы. Как метко подметил один из подростков, участвовавший в нашей программе: «Их стоило бы назвать не “взрослыми”, а “сдавшимися”».

Другой формой урезанного видения является «концентрация на средствах, а не на результате». Например, многие руководители часть своего видения формулируют как «крупная доля рынка». Но почему? «Потому

что я хочу, чтобы наша компания процветала». В этом случае можно решить, что высокий показатель прибыли сам по себе является результатом, и для некоторых так оно и есть. Однако встречаются и другие руководители, и их на удивление много, которые воспринимают прибыль как средство для достижения более важной цели. Почему для них важен высокий показатель прибыли? «Потому что я хочу, чтобы наша компания оставалась независимой, чтобы ей не угрожало поглощение со стороны более успешной компании». Почему они этого хотят? «Потому что я хочу сохранить единство и способность следовать нашей цели». Каждая из озвученных целей имеет право на существование, но только последняя — способность следовать своей цели — важна для руководителей этого типа. Все остальное — лишь способы достижения результата, которые могут меняться в зависимости от обстоятельств. *Способность сосредоточиться на самых важных, внутренних желаниях, а не только на второстепенных целях, составляет основу личного совершенствования.*

Истинное видение невозможно понять в отрыве от идеи персонального смысла. Под «смыслом» я понимаю индивидуальное ощущение человека, зачем он живет. Пока что мы не можем ни подтвердить, ни опровергнуть утверждение, что у каждого человека есть свое предназначение. Не стоит даже затевать разговор на эту тему. Однако в качестве рабочего тезиса это очень мощная идея. Одним из ее следствий может быть то, что человек ощущает себя счастливым, когда живет в соответствии со своим предназначением. Как точно сформулировал Бернард Шоу:

Высшая радость в жизни — выполнять то предназначение, которое сам считаешь важным, быть одной из сил природы, а не суетливым эгоистичным маленьким сгустком недугов и недовольства с бесконечными жалобами на то, что весь мир не занимается тем, чтобы тебя осчастливить⁸.

Этот принцип в некоторых компаниях называют «подлинным интересом» (genuine caring). Если человеку бывает неудобно говорить о персональном смысле или своем предназначении, как правило, он без проблем рассказывает о предмете своего подлинного интереса. Когда человек испытывает искренний интерес, он неподдельно увлечен и занимается тем, чем действительно хочет заниматься. Он полон энергии и энтузиазма. Он не теряет настойчивости и присутствия духа даже перед лицом неприятностей, потому что должен продолжать двигаться вперед. Это *его работа*.

Вероятно, каждому знакомо чувство, когда работа делается словно сама собой. Например, если человек, последовав своему видению, переезжает в другую страну, то изучение нового языка дается ему гораздо быстрее и легче, чем он ожидал. Узнать свое личное предназначение можно по тому, что оно создает такие моменты. Цель, притягивающая вас к себе, наполняет смыслом любую работу по ее достижению.

Видение и персональный смысл отличаются. Персональный смысл можно сравнить с общим направлением движения. Видение — с конкретным пунктом назначения, с картиной желаемого будущего. Персональный смысл — понятие абстрактное. Видение вполне конкретно. Примеры формулировки персонального смысла: «расширить возможности человека по изучению космоса», «стать лучшей версией себя». Примеры формулировки видения: «высадка человека на Луну к концу 1960-х гг.», «пробежать одну милю меньше чем за четыре минуты». Ничего не происходит, если нет видения. Но в равной мере справедливо и то, что видение без персонального смысла и ощущения предназначения не более чем хорошая идея, «ничего не значащие шум и ярость».

И наоборот, предназначение без видения не позволяет определить текущий масштаб. «Мы оба можем быть любителями тенниса и с удовольствием обсуждать удары с отскока и бэкхенды, говорить о том, как здорово отбить крученный в угол или нанести поражение сопернику, который все время вел в счете. Мы отлично поболтаем, а затем выяснится, что я тороплюсь на матч в местном загородном клубе, а вы готовитесь к участию в Уимблдонском турнире. У нас общий энтузиазм и любовь к игре, но абсолютно разный уровень профессионализма. Без шкалы для сопоставления мы можем пребывать в заблуждении, что говорим на равных, хотя это не так».

Видение не может быть относительным. Это нечто, что вы хотите получить по причине внутренней ценности для вас, а не потому, какое положение в результате займете. Относительное видение применимо для промежуточных результатов, но оно редко ведет к величию. При этом нет ничего плохого в конкуренции с другими. Конкуренция (от латинского *competere*) дословно означает «стремиться вместе». Это одна из наиболее эффективных структур из когда-либо изобретенных человечеством, которая позволяет каждому из нас вытащить на поверхность лучшее, что есть в других людях. Однако после прекращения конкуренции, по достижении (или недостижении) видения только чувство предназначения способно стимулировать вас двигаться дальше и формулировать новое видение.

Опять-таки именно поэтому личное совершенствование должно восприниматься как дисциплина. Это процесс постоянной концентрации на том, чего человек действительно желает добиться, на его видении.

Видение многогранно. Есть материальные аспекты: условия, в которых мы хотим жить, и счет в банке. Есть личные аспекты: здоровье, свобода, честность перед самим собой. Есть аспекты служения: помощь людям или вклад в развитие определенной области знаний. Все это составные части того, чего мы искренне хотим. Современное общество склонно направлять внимание человека на материальные аспекты и параллельно с этим вызывать в нем ощущение вины за корыстные помыслы. Кроме того, в современном обществе уделяется внимание личным аспектам, например в определенных кругах хорошим тоном считается, если человек придерживается здорового образа жизни и поддерживает физическую форму. При этом относительно мало внимания уделяется аспектам служения: человек может почувствовать себя наивным или глупым, если выразит желание внести вклад в какое-то дело. Как бы то ни было, на основании работы с тысячами людей мы можем сделать вывод, что персональное видение охватывает все эти аспекты и даже больше. Очевидно, что требуется немалая смелость, чтобы иметь видение, отличающееся от общепринятого.

Именно смелость отстаивать свое видение отличает людей с высоким уровнем личного совершенствования. Или, как говорят японцы: «У целостного человека между видением и действиями не поместится даже волос»⁹.

В каком-то смысле прояснение видения можно назвать одним из наиболее простых аспектов личного совершенствования. Более сложной задачей для многих становится встреча с реальностью.

ПОДДЕРЖАНИЕ СОЗИДАТЕЛЬНОГО НАПРЯЖЕНИЯ

Людям бывает сложно рассказывать о своем видении, даже если оно предельно ясное. Почему? Потому что мы отлично осведомлены о разрыве между видением и реальностью. «Я хотел бы начать свое дело», но «у меня нет стартового капитала». «Я хотел бы заниматься любимым делом», но «мне надо зарабатывать на жизнь». Из-за этого разрыва видение может казаться нереалистичным или глупым.

Это способно спровоцировать разочарование или ощущение безнадёжности. Однако разрыв между видением и реальностью может

превратиться в источник энергии. Если бы разрыва не было, то не было бы и необходимости предпринимать усилия для достижения видения. Этот разрыв является источником созидательной энергии. Мы называем его *созидательным напряжением*¹⁰.

Представьте себе резинку, натянутую между вашим видением и реальностью. Когда вы растягиваете резинку, возникает напряжение, условно отражающее напряжение между видением и реальностью. К чему стремится напряжение? К освобождению. Есть только два способа добиться ослабления напряжения: подтянуть реальность к видению или же подтянуть видение к реальности. Что получится, зависит от того, насколько вы придерживаетесь своего видения.



Созидательное напряжение является ключевым принципом личного совершенствования, объединяющего все элементы дисциплины. Однако его очень легко ошибочно интерпретировать. Например, сам термин «напряжение» подразумевает стресс или негативные эмоции. Но созидательное напряжение — это нечто совсем другое. Это сила, вступающая в действие в тот момент, когда мы формируем для себя видение, не совпадающее с реальностью.

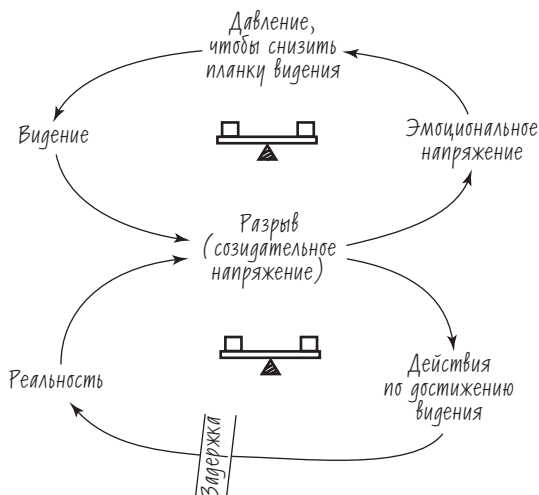
И все же, бывает, созидательное напряжение ведет к появлению беспокойства: печали, разочарования, безнадежности, тревоги. Это случается настолько часто, что люди ошибочно принимают эти эмоции за созидательное напряжение и начинают думать, что процесс созидания *непрерывно связан с состоянием беспокойства*. При этом важно понимать, что «негативные» эмоции, возникающие в моменты созидательного

напряжения, сами по себе этим напряжением не являются. Это так называемое *эмоциональное напряжение*.

Путая созидательное напряжение с эмоциональным, человек может поддаться соблазну снизить планку своего видения. Если он глубоко разочарован тем, что никак не может приблизиться к своему видению, то будет стремиться облегчить бремя разочарования. И есть способ сделать это немедленно: снизить планку! «Ну, не так уж было важно выбить 75 очков. Меня вполне устроит и меньше».

Или: «Что такого, что у меня не получится сольной карьеры. Я могу зарабатывать деньги, давая уроки музыки. Сосредоточусь на этом». Коварство процесса избавления от эмоционального давления в том, что он может происходить незаметно. Эмоциональное напряжение всегда можно ослабить, воздействував на тот его аспект, который всегда у нас под контролем, — на видение. Неприятные чувства исчезают, потому что созидательное напряжение, которое было их источником, уменьшилось. Теперь наши цели гораздо ближе к текущей реальности. Избежать эмоционального напряжения легко, но за это мы платим отказом от того, чего действительно хотим, — от нашего видения.

Динамика эмоционального напряжения очень напоминает динамику размывания целей, от которой пострадала компания WonderTech (см. главу 7). Взаимодействие между созидательным и эмоциональным напряжением — это структура подмены проблемы, напоминающая размывание целей. Ее можно представить следующим образом:



Когда наше видение отличается от реальности, возникает разрыв (созидательное напряжение), избавиться от которого можно двумя способами. Нижний уравнивающий процесс представляет собой «фундаментальное решение»: предпринимать действия, чтобы реальность начала совпадать с видением. Но изменение реальности — дело не быстрое. И это ведет к разочарованию и эмоциональному напряжению в верхнем уравнивающем процессе и к «симптоматическому решению» снизить планку видения, чтобы приблизить его к текущей реальности.

К сожалению, на единоразовом снижении видения история обычно не заканчивается. Рано или поздно возникают новые обстоятельства, вновь отдаляющие реальность от видения (которое уже один раз менялось в сторону понижения), и снова возникает соблазн снизить видение. Классическая динамика «подмены проблемы» налицо: небольшая усиливающая спираль неспособности добиться цели, разочарование, снижение видения, временное облегчение, новое давление, чтобы снова снизить видение.

В компании WonderTech ослабление эмоционального напряжения приняло форму снижения основных стандартов деятельности в области доставки, с которыми сотрудники не справлялись. Заметить это снижение было непросто, так как оно происходило постепенно. С каждым очередным кризисом время исполнения заказов менялось лишь незначительно по сравнению с тем стандартом, который установился в компании после предыдущего кризиса. Таким же образом происходит и размывание личных целей, когда мы постепенно отказываемся от своей мечты об отношениях, которые хотели бы иметь, о работе, которую хотим выполнять, и о том мире, в котором хотим жить.

Размывание целей в компаниях происходит из-за нетерпимости к эмоциональному напряжению. Мало кому хочется сообщать остальным плохие новости. Самый простой выход из ситуации — притвориться, что плохих новостей нет, а еще лучше — назвать их победой, сделать так, чтобы плохие новости не выглядели слишком пессимистично, снизив принятые в компании стандарты.

Эмоциональное напряжение проявляется на любом уровне человеческой деятельности. Оно ведет к компромиссам и посредственности. Как подметил Сомерсет Моэм: «Только посредственности всегда на коне».

Размывание целей происходит, когда человек не готов мириться с эмоциональным напряжением. С другой стороны, если понять природу созидательного напряжения и позволить ему проявиться, не снизив при этом свое видение, то оно превратится в активную силу. По словам Роберта Фрица, «важно не то, что такое видение, а то, на что оно способно». Творческие люди используют разрыв между видением и текущей реальностью для создания энергии на изменения. Так, Алан Кей в Исследовательском центре Хегох в Пало-Альто (PARC) руководил разработками, которые во многом определили появление персонального компьютера. При этом сам Алан видел будущий компьютер совсем по-другому. По его мнению, это должна была быть интерактивная книга, которая помогла бы ребенку получать знания, играть, а также творчески представляла бы те идеи, которые традиционные книги подают в статичной форме. В некотором смысле Кей потерпел неудачу, поскольку его книга так и не стала реальностью. Но это видение изменило всю компьютерную отрасль. Машины-прототипы, созданные в PARC, обладали таким же функционалом: окна, выпадающее меню, управление от мыши, иконографика (изображения вместо слов), который почти десять лет спустя был предложен в компьютере Macintosh для коммерческого использования.

Билл Рассел, легенда американского баскетбола, игравший на позиции центрового за команду «Бостон Селтикс», за 13 лет профессиональной карьеры 11 раз выиграл титул чемпиона НБА. И все это время у него была собственная система оценки.

После каждой игры он оценивал сам себя по шкале от 1 до 100. Высший балл, который он поставил себе за всю карьеру, был 65. Если воспринимать эту информацию с тех позиций, с которых нас обычно учат думать о целях, то Рассела следует считать жалким неудачником. Бедняга провел больше тысячи двухсот матчей и так и не достиг им же установленного стандарта! Но ведь именно это стремление к собственному представлению об идеале сделало его, возможно, лучшим игроком в истории баскетбола¹¹.

Важно не то, что такое видение, а то, на что оно способно.

У человека, научившегося управлять созидательным напряжением, меняется восприятие «неудачи». Неудача — это просто свидетельство разрыва между видением и текущей реальностью. Неудача — это возможность узнать что-то новое: о необъективном восприятии реальности, о стратегиях, которые не сработали, как ожидалось, о ясности видения. Неудачи ничего не говорят о бесполезности или беспомощности человека.

У Эда Ленда, основателя и президента компании Polaroid, изобретателя моментальной фотографии, на стене висела табличка:

Ошибка — это событие, польза от которого еще не стала вашим преимуществом.

Управление созидательным напряжением развивает в человеке настойчивость и терпение. На одном из семинаров топ-менеджер японской компании как-то отметил, что у американских и японских предпринимателей абсолютно разное отношение к фактору времени. По его словам, у американских бизнесменов, приезжающих на переговоры в Японию, часто складывается мнение, что японские коллеги намеренно затягивают процесс и избегают решения деловых вопросов. Все расписание распланировано у американцев по минутам, и они стремятся сразу перейти к делу. Вместо этого японцы вежливо встречают их размеренной чайной церемонией и их мало интересуют детали. Время идет, японцы продолжают в своем неторопливом темпе, а американцы все больше выходят из себя и теряют терпение. Для американцев время — враг, для японцев — надежный союзник.

В более широком смысле многие из нас воспринимают как врага текущую реальность. Нас не столько привлекает, что мы хотим создать, сколько отталкивает, что мы имеем. Следуя этой логике, чем сильнее отвращение, тем больше «мотивация» что-то изменить. «Люди не начнут меняться, пока ситуация не станет по-настоящему плохой».

Это ведет к заблуждению о том, что фундаментальное изменение происходит *только* при угрозе для выживания. Теория изменений под влиянием кризиса широко распространена, хотя и представляет собой опасное упрощение. На семинарах и презентациях я часто задаю вопрос: «Кто из присутствующих считает, что фундаментальные изменения в людях и компаниях могут происходить только под влиянием кризиса?»

Как правило, руки поднимают от 75 до 90% аудитории. Тогда я прошу каждого из них представить жизнь, которая полностью бы их устраивала, в которой нет никаких проблем: ни на работе, ни в личной жизни, ни в обществе. И снова спрашиваю: «К чему бы вы стремились в первую очередь, если бы в вашей жизни абсолютно отсутствовали проблемы?» В большинстве случаев ответ был: «К изменениям — созданию чего-то нового». Человек отличается более сложным устройством, чем принято считать. Мы боимся

изменений, но они притягивают нас. Как однажды отметил один консультант по организационным изменениям: «Люди сопротивляются не изменениям. Они сопротивляются тому, чтобы меняться самим».

Управление созидательным напряжением ведет к фундаментальному изменению отношения человека к реальности. Текущая реальность из врага превращается для него в союзника. *Объективное и глубокое понимание реальности не менее важно, чем четкое видение.* К сожалению, большинство из нас склонны преломлять реальность через призму своего личного восприятия. Роберт Фриц полагает: «Мы привыкаем полагаться на собственные представления о реальности больше, чем на свои наблюдения. Удобнее предположить, что реальность похожа на имеющееся представление о ней, чем наблюдать за тем, что находится у нас перед глазами»¹². Если первым шагом на пути личного совершенствования является следование своему видению, то второй важный шаг заключается в том, чтобы придерживаться правды.

Оба шага чрезвычайно важны для формирования созидательного напряжения. Как сказал Роберт Фриц: «Человек, по-настоящему настроенный на созидание, знает, что это возможно только за счет работы с ограничениями. Без ограничений нет созидания».

«СТРУКТУРНЫЙ КОНФЛИКТ»: СИЛА ВАШЕЙ СЛАБОСТИ

У многих людей, даже весьма успешных, есть глубинные убеждения, препятствующие личному совершенствованию. Зачастую они бывают подсознательными. Чтобы понять, что я имею в виду, проведите следующий эксперимент. Произнесите вслух предложение: «Я могу сделать свою жизнь такой, как хочу, во всех направлениях: работа, семья, отношения с окружающими, общество, весь мир». Заметили свою внутреннюю реакцию на сказанное? Тоненький голос где-то в голове: «Ты это серьезно?», «Сам-то в это веришь?», «Семья и работа еще ладно, но вот общество и весь мир — это уже перебор», «Какое вообще мне дело до всего мира?» Эта реакция свидетельствует о том, что у вас есть глубинные убеждения.

Роберту Фрицу довелось работать в буквальном смысле с несколькими десятками тысяч клиентов, которым он помогал развить творческие способности. Он пришел к выводу, что практически у каждого из нас

«доминирует убеждение, что он не в состоянии исполнить свои мечты». Откуда оно взялось? По мнению Фрица, это почти неизбежный побочный эффект процесса взросления:

Будучи детьми, мы усваиваем границы дозволенного. Детей вполне обоснованно учат, что ограничения помогают выживанию. К сожалению, зачастую этот процесс принимает слишком общий характер. Когда ребенку постоянно говорят, что нельзя делать то, нельзя это, он может прийти к выводу, что неспособен получить то, что хочет¹³.

У подавляющего числа взрослых есть одно-два ограничивающих убеждения, которые мешают им создавать то, что они действительно хотят. Наиболее часто встречается убеждение в собственном бессилии, в неспособности получить желаемый результат. В основе другого распространенного ограничивающего убеждения лежит идея о недостойности: человек не заслуживает того, что хочет получить. По утверждению Фрица, за все годы практики ему встретились не более десятка человек, свободных от этих ограничивающих убеждений. Под эти слова сложно подвести доказательную базу, поскольку измерить глубинные убеждения не так-то просто. Но если принять это мнение в качестве рабочей гипотезы, сразу становятся очевидны системные силы, активно противодействующие созданию желаемых результатов.

Роберт Фриц предлагает метафору, которая описывает, как ограничивающие убеждения препятствуют достижению цели. Представьте, что вы двигаетесь к желаемой цели и в этом же направлении ваши усилия дополняет резинка, символизирующая созидательное напряжение. Но при этом есть вторая резинка, прикрепленная к убеждению в бессилии или недостойности, которая вас ограничивает. В то время как первая резинка подтягивает вас в направлении цели, вторая тянет в противоположном направлении — к убеждению, что вы неспособны получить желаемое или недостойны этого. Систему, которая одновременно создает напряжение, подвигающее человека к его цели, и напряжение, препятствующее этому, Фриц назвал «структурным конфликтом», поскольку она представляет собой структуру конфликтующих сил.

Чем ближе человек к достижению своего видения, тем сильнее вторая резинка тянет его назад. Эта сила проявляется по-разному. У человека вдруг иссякает энергия. Или он начинает сомневаться, действительно

ли так хочет добиться этой цели. «Завершение работы» может даваться ему крайне тяжело. На пути возникают неожиданные препятствия. Люди подводят. Все это происходит, даже если человек ничего не знает о системе структурного конфликта, так как он зарождается на глубинном, часто подсознательном, уровне. Неосведомленность о наличии этого структурного конфликта только усиливает его.



Структурный конфликт означает, что системные силы вступают в действие, чтобы предотвратить достижение успеха *каждый раз*, когда мы стремимся к своему видению. И все же мы добиваемся успеха и многие из нас преуспели в постановке целей и их реализации, по крайней мере в некоторых областях жизни. Как нам удастся преодолевать действие сил структурного конфликта?

Роберт Фриц выделил три общие стратегии, позволяющие справиться с действием сил структурного конфликта. Однако у каждой из них есть свои ограничения¹⁴. Первая стратегия — размывание видения. Вторая — «манипуляция конфликтом». В этом случае человек пытается создать усилия в направлении того, что он хочет получить, путем раздувания искусственного конфликта, например, за счет концентрации на том, от чего он стремится избавиться. Это любимая стратегия людей, постоянно опасющихся неудачи, руководителей, предпочитающих мотивировать сотрудников перспективой неприятных последствий, которые наступят, если компания не достигнет заявленных целей, а также социальных движений, мобилизующих людей нагнетанием страха. Грустно признавать, но большинство социальных инициатив действуют на основе «манипуляции конфликтом» или «негативного видения». Они сконцентрированы на том, от чего нужно избавиться, а не на том, чего мы хотим: движение против наркотиков, против ядерного вооружения, против курения, против аборт, против коррупции.

Многие возражают: «Что плохого в легком чувстве страха или беспокойства, если они стимулируют достижение целей?» Для тех, кто стремится к личному совершенствованию, все становится очевидным после ответа на встречный вопрос: «Вы действительно хотите провести жизнь в состоянии страха перед неудачей?» Трагедия в том, что многие из тех, кто попадает на крючок манипуляции конфликтом, начинают верить, что добиться успеха можно, только испытывая постоянный страх и тревогу. Вместо того чтобы избавиться от эмоционального напряжения, эти люди культивируют его. Они боятся чувствовать радость и, даже достигая цели, тут же начинают переживать о том, что могут все потерять.

Третья общая стратегия, по Фрицу, основана на силе воли, благодаря которой человек преодолевает любые формы сопротивления на пути к достижению цели. Эта стратегия базируется на простой предпосылке, что мотивация человека повышается с укреплением его силы воли. Сила воли является неотъемлемой характеристикой успешных людей, которым свойственна полная концентрация на результате, готовность добиться цели любой ценой, преодолеть любое сопротивление.

Опора исключительно на силу воли может породить проблемы, которые вряд ли заметят люди, сосредоточенные на достижении успеха. Во-первых, отсутствует экономия средств, так как, в терминах системного мышления, человек не использует эффект рычага. Он добивается желаемой цели путем невероятных усилий, так что растрчивает все силы и даже сомневается, стоит ли того полученный результат. Парадоксально, но такие люди порой целенаправленно ищут препятствия, которые нужно преодолеть, драконов, которых нужно обезглавить, врагов, которых нужно повергнуть, — и все ради того, чтобы напомнить и другим, и себе, какие они успешные. Во-вторых, нередко возникают значительные непреднамеренные последствия. Несмотря на успехи в профессиональной деятельности, у человека, всегда полагающегося только на свою силу воли, бывает два неудавшихся брака за плечами и отвратительные отношения с собственными детьми. Маниакальная целеустремленность и упорство, которые помогают в работе, действуют совсем иначе в личной жизни.

Хуже всего, что сила воли не влияет на глубинную систему структурного конфликта. В частности, у человека не меняется ограничивающее убеждение в своей беспомощности. Несмотря на значительные достижения, многим успешным людям так и не удастся избавиться от глубокого, обычно невысказанного, чувства беспомощности в важных аспектах жизни, таких

как личные отношения, отношения в семье, или же они сомневаются в своей способности испытывать ощущение умиротворенности и духовной наполненности.

В некотором смысле следование приспособленческим стратегиям неизбежно. Они укоренились в нас на уровне привычек, и изменить их быстро не получится. У каждого из нас есть «любимая» стратегия; моей, по мнению окружающих, долгое время была сила воли.

Где, в таком случае, искать рычаг влияния, когда мы имеем дело со структурным конфликтом? Если в его основе лежат глубинные ограничивающие убеждения, избавиться от конфликта можно, только изменив фундаментальные убеждения. При этом психологи едины во мнении, что сделать это не так просто. Фундаментальные убеждения закладываются на этапе раннего детства. Помните все эти «перестань» и «нельзя», которые вы слышали начиная с двух лет? У большинства из нас убеждения изменяются постепенно, с получением нового опыта, когда мы растем и развиваемся как личности. Но если мы не можем начать совершенствоваться из-за ограничивающих убеждений, а они изменяются только с опытом и совершенствованием, то как начать менять глубинные структуры, определяющие нашу жизнь?

ПРАВДА И НИЧЕГО, КРОМЕ ПРАВДЫ

Начните с простой, но чрезвычайно эффективной стратегии в борьбе со структурным конфликтом: ищите истину.

Люди часто недооценивают действенность этой стратегии. «Что сделать, чтобы изменить поведение?» «Как изменить ограничивающие убеждения?» Они хотят получить формулу, комплекс мер, что-то осязаемое, что можно применить на практике для решения проблемы структурного конфликта. На самом деле принцип поиска истины приносит гораздо более ощутимые результаты, чем любой иной метод.

Приверженность истине не означает, что ее нужно искать всегда и везде, докапываясь до первопричины. Скорее, имеется в виду постоянная готовность искоренять то, что нас ограничивает, не поддаваться обману, подвергать сомнению свои предположения, почему происходит то или иное событие. Необходимо постоянно расширять свою осознанность подобно тому, как профессиональные спортсмены с удивительной способностью периферического зрения стараются контролировать больше

и больше игрового пространства. Кроме того, предполагается постоянное углубление нашего понимания структур, определяющих текущие события. В частности, люди с высоким уровнем личного совершенствования замечают больше структурных конфликтов, лежащих в основе их поведения.

Таким образом, первая важная задача при решении структурных конфликтов — научиться видеть их и вызываемое ими поведение. Бывает очень сложно осознать, что мы прибегаем к приспособленческим стратегиям, особенно из-за сопутствующего им напряжения и давления. Полезно придумать для себя внутренние предупреждающие сигналы, например, когда мы ловим себя на мысли, что обвиняем в своей проблеме кого-то другого: «Я сдался, потому что никто меня не понимает» или «Я беспокоюсь, потому что начальник уволит меня, если я не выполню работу».

Меня, например, на протяжении многих лет люди подводили в самые ответственные моменты по самым важным проектам. Когда это происходило, я старался мобилизовать все ресурсы и справиться с проблемой, вызванной некомпетентностью или безответственностью других людей. Мне потребовалось немало времени, чтобы понять, что эта повторяющаяся закономерность не что иное, как моя особая форма стратегии силы воли, которая основывалась на глубинном ощущении беспомощности от того, что я не могу изменить ситуацию, когда меня подводят. Неизменно в каждой подобной ситуации все заканчивалось тем, что я закатывал рукава и разгребал проблему.

Когда я наконец осознал эту закономерность, то по-прежнему попадал в похожие ситуации, но теперь вести себя стал иначе. Я меньше раздражался и сердился. Скорее, просто констатировал: «О, опять это повторяется». Я начал анализировать, как мои собственные действия могли спровоцировать возникновение ситуации: например я дал задание, которое невозможно выполнить, или не оказал нужной поддержки человеку, который меня подвел. Затем я научился обсуждать сложившуюся ситуацию с ее участниками, не вызывая в них желания оправдываться и защищаться (подробнее об этом в главе 9). Мне никогда не удалось бы развить эти навыки или понять, как применять их на практике, если бы не изменился мой тип мышления. Пока я видел проблему только как череду событий, я был убежден, что все мои трудности обусловлены внешними причинами: «*эти люди* меня подвели». Когда стал анализировать проблемы с точки зрения структурного подхода, то начал думать, что мог бы сделать я, а не что сделали другие.

Структуры, действие которых мы не осознаем, держат нас в заложниках. Как только мы видим их и можем определить их тип, они теряют над нами власть. Это верно и относительно отдельных людей, и относительно компаний. Сегодня возникло новое направление — «структурная семейная терапия», основанное на предпосылке, что психологические проблемы личности можно понять и решить, если осознать структуры взаимной зависимости внутри семьи и в близких личных отношениях. По словам пионера в этой области Дэвида Кантора, определив эти структуры, можно их изменить, чтобы освободить людей от действия ранее загадочных сил, заставлявших вести себя так или иначе¹⁵.

Умение выявлять действующие структуры — сильная черта людей с высоким уровнем личного совершенствования. В одних случаях изменить эти структуры не составляет труда; в других, как со структурным конфликтом, требуются время и терпение. Смысл в том, чтобы признать наличие этих структур, но не стараться немедленно их победить, а начать работать творчески и осознанно в их рамках. В любом случае, как только действующая структура выявлена, она становится частью «текущей реальности».

Чем выше приверженность человека к правде, тем сильнее возникшее созидательное напряжение, поскольку он видит текущую реальность максимально объективно. В контексте созидательного напряжения приверженность правде становится созидательной силой, как и видение.

В качестве классического примера этого процесса можно привести повесть Ч. Диккенса «Рождественская песнь». Накануне Рождества к главному герою Эбенезеру Скруджу по очереди являются три духа, которые заставляют его увидеть наконец ту реальность, которую он не хотел признавать. Он осознает реальность своего прошлого: как решения, которые он принимал, привели к тому, что он стал черствым эгоистом, лишенным капли жалости и сострадания. Он осознает реальность своего настоящего, особенно моменты, которых тщательно избегал и мысли о которых гнал от себя прочь, например болезнь малютки Тима. И наконец, он осознает, какое будущее его может ожидать, если он не изменится. Неожиданно он просыпается. Он понимает, что не является пленником этих трех реальностей. У него есть выбор. И он выбирает изменение.

Важно, что Скрудж не может сделать выбор в пользу изменения, пока не начнет объективно осознавать свою текущую реальность. Мысль Диккенса заключается в том, что жизнь всегда предоставляет

нам возможность увидеть истину, какими бы зашоренными мы ни были. И если у нас хватит смелости ухватиться за эту возможность, то есть все шансы серьезно измениться. Или, если прибегнуть к языку религии, можно сказать, что путь к благодати лежит через истину.

Познание истины, пробуждение от искажений реальности, навязанных нами самим себе, объективное восприятие действительности — все это лишь разные выражения общего принципа, существующего практически во всех мировых философских и религиозных системах. Буддисты стремятся к состоянию «чистого созерцания» и прямого видения реальности. Индуисты говорят о необходимости отстраненного наблюдения за своим Я и своей жизнью. В ранней христианской традиции сила истины тоже занимала центральное место, но в последующие два тысячелетия это отошло на второй план. На иврите в написании имени Иешуа (Иисус) используются буквы, составляющие имя бога Иеговы с добавлением в середине буквы «шин». Значение букв, составляющих имя Иегова, — «тот, кто был, есть и будет». Добавление буквы «шин» изменяет значение имени: «тот, кто был, есть и будет, кто *освобождает*». Возможно, именно отсюда возникло утверждение: «Истина сделает вас свободным».

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОДСОЗНАНИЯ, ИЛИ ПЕРЕСТАНЬТЕ ТАК ТЩАТЕЛЬНО ВСЕ ОБДУМЫВАТЬ

Одна из наиболее удивительных черт людей, которые продвинулись на пути личного совершенствования, — это их способность с непревзойденной легкостью и изяществом справляться с задачами чрезвычайной сложности. У кого из нас не захватывало дух от восторга при виде отточенных движений балерины или фигуриста. Мы знаем, что их мастерство — результат многолетнего упорного труда, но это не уменьшает нашего восторга.

В практике личного совершенствования есть такой аспект, как подсознание, через которое *каждый из нас* справляется с трудностями. Людей, продвинувшихся в личном совершенствовании, отличает то, что у них сформирована более тесная связь между уровнями, которые мы традиционно называем сознанием и подсознанием¹⁶. К тому, что большинство принимает как данность и использует случайным образом, они относятся как к дисциплине.

Насколько уместно говорить о роли подсознательного в управлении компанией? Вот как считает Кадзуо Инамори:

Сосредоточиваясь... я погружаюсь в подсознание. Говорят, что у человека есть уровень сознания и подсознания и что способности подсознания больше примерно в десять раз... Когда я говорю о нашем «сознании», рискую прослыть сумасшедшим. И все же я думаю, что именно здесь кроется ключ к тайне, которая может определить наше будущее.

Билл О’Брайан также был убежден, что использование способностей сознания, которые прежде игнорировали, имеет ключевое значение для создания компании нового типа:

Крупнейшей неисследованной территорией в мире является область между нашими ушами. Я уверен, что обучающаяся компания найдет способ выявлять и развивать в нас способности, которые сегодня считаются экстраординарными.

Экстраординарное тесно связано с настолько обычными аспектами нашей повседневной жизни, что мы едва ли обращаем на них внимание. Человек не задумываясь отлично справляется со множеством сложных задач. Попробуйте сами: коснитесь рукой макушки. *Как* вы это сделали? Большинство ответят примерно так: «Я подумал, что дотрагиваюсь до головы (или «я представил мысленный образ своей руки на голове»), и вот все получилось». Однако на нейрофизиологическом уровне поднять руку и коснуться макушки — задача экстраординарной сложности, требующая возбуждения сотен тысяч нейронных связей, пока сигнал идет от мозга к руке и обратно. И координация всей этой сложной деятельности происходит без участия сознания. Точно так же если вы будете думать о каждом своем движении во время ходьбы, то сразу возникнут сложности. Мы ходим, говорим, едим, обуваемся, катаемся на велосипеде, не уделяя всем этим действиям осознанного внимания, хотя каждое из них — чрезвычайно сложная задача.

Мы успешно справляемся со всеми этими задачами благодаря работе определенной части нашего мозга. В некотором смысле не столь важно, как ее называть — «бессознательное» или «автоматическое» сознание. Термин «подсознание» удобен тем, что подразумевает выполнение этих

действий без участия сознания. Но какой бы термин мы ни выбрали, абстрагируясь от этого уровня сознания, невозможно объяснить, как человек добивается успеха в овладении любым сложным навыком. Можно утверждать, что при выполнении этих задач задействованы не только осознанность человека и мыслительный процесс.

Не менее важна роль подсознания в процессе обучения. На определенном этапе жизни человек не умеет даже ходить, говорить или есть, хотя, казалось бы, что уж проще! Этому нужно *научиться*. Малыш, впервые взявший в руку ложку, сразу не донесет ее до рта: сначала он попадет в левое плечо, потом в правое, потом в щеку. Для того чтобы он научился есть самостоятельно, требуется время на развитие этого навыка. Изначально для выполнения любой новой задачи нужно сосредоточиться и приложить усилия. По мере того как у человека развиваются навыки, необходимые для выполнения задачи, управление действиями постепенно переходит из области осознанного внимания в область подсознательного контроля.

Другой пример: когда вы только начинали водить автомобиль, вам требовалась максимальная концентрация внимания, особенно если машина была с механической коробкой передач. Вряд ли вы вели беседы с инструктором. А если он просил вас «снизить скорость, понизить передачу и повернуть направо на следующем перекрестке», вы впадали в ступор. Но вот спустя всего несколько месяцев или даже раньше вы уверенно выполняете этот маневр, не продумывая каждое свое действие. Навык перешел в разряд автоматических.

Удивительно, но какое-то время спустя вы уже спокойно двигаетесь в потоке, непринужденно беседуя с пассажиром, и почти не уделяете осознанного внимания в буквальном смысле сотням факторов, которые требуют вашего контроля и реагирования.

Обучение игре на фортепиано или любом другом музыкальном инструменте начинается с разучивания гамм. Постепенно ученик переходит к простеньким композициям, а затем более сложным, но, чтобы играть гаммы, ему уже не надо полностью концентрироваться на процессе. Даже опытный пианист, когда сталкивается с новым произведением, сначала сыграет его в два раза медленнее, чтобы сосредоточиться на положении рук и педали инструмента, почувствовать ритм и темп. Но на концерте он уже не обращает осознанного внимания на механику процесса. Так он может сосредоточиться исключительно на эстетическом аспекте представления.

Благодаря подсознанию каждый из нас владеет огромным набором навыков. Навык, которым овладевает человек, переходит в разряд автоматических, и человек уже не замечает, что активно им пользуется. При этом большинство людей не задумываются, *как* они учатся новым навыкам и как можно продолжать развивать *связь* между сознательным и подсознательным уровнями. Это чрезвычайно важно для дисциплины личного совершенствования¹⁷.

По этой причине многие из тех, кто встал на путь личного совершенствования, в той или иной форме практикуют медитацию. Будь то созерцательная молитва или иные методы достижения спокойствия сознания, регулярная практика медитации может быть чрезвычайно полезной для продуктивной работы с подсознанием. У подсознания нет собственной воли. Оно не ставит цели и не имеет собственного фокуса. Оно в высшей степени зависит от внешних обстоятельств и направления: особое значение приобретает то, на что обращает внимание человек. В нашем обычном активном состоянии подсознание буквально захлестывают противоречивые мысли и чувства. Когда человек успокаивает сознание и концентрируется на том, что для него важно, на каких-то аспектах видения, уже ничто не может помешать подсознанию.

Более того, люди, достигшие определенного прогресса на пути личного совершенствования, концентрируют внимание особым образом. Как уже говорилось, *они фокусируются на самом желаемом результате*, а не на «процессе» или средствах, необходимых для достижения этого результата.

Умение сконцентрироваться на желаемом результате — это навык, который поначалу может даваться с трудом, но его можно развить. Чаще всего, представив себе какую-нибудь важную личную цель, мы почти сразу начинаем мысленно перебирать причины, почему достичь этой цели будет трудно, какие сложности и препятствия предстоит преодолеть. С одной стороны, это весьма полезно для разработки альтернативных стратегий достижения этой цели, но с другой — это признак слабой дисциплины, когда мысли о процессе достижения видения перебивают фокусирование на самом результате. Необходимо учиться отделять желаемый результат от того, что, по вашему мнению, нужно сделать, чтобы этого результата добиться.

Следующее упражнение поможет научиться концентрироваться на желаемом результате. Сформулируйте конкретную цель или аспект видения и представьте, что вам удалось этого добиться. Ответьте на вопрос: «Если бы я действительно добился желаемого результата, что бы это мне дало?»

Отвечив на этот вопрос, люди часто понимают, что за их целью стоят более глубокие желания. Цель становится для них промежуточным шагом в достижении более важного результата. Например, человек стремится занять определенную должность в компании. Задав себе вопрос: «Что мне даст пост старшего вице-президента?» — он понимает, что ответ на этот вопрос будет «Уважение коллег» или «Возможность участвовать в принятии важных решений». Он по-прежнему хочет получить эту должность, но теперь осознает, что стремится к более глубокому результату, который можно включить в свое видение независимо от положения в компании. (Более того, если человек не прояснит, к чему на самом деле стремится, не исключено, что он достигнет желаемой цели, но это не принесет ему удовлетворения.)

Реагирование подсознания на четкий фокус определяет, почему этот навык так важен. Когда человек разрывается между своими внутренними и внешними целями, подсознание не в состоянии расставить приоритеты и сконцентрироваться.

Не менее важно сделать четкий выбор. Только после этого подсознание сможет начать действовать. Четкий выбор и концентрация на желаемых результатах могут стать самым эффективным рычагом осознанности. Для налаживания связи с подсознательным следует быть честным с самим собой. На этом основан принцип работы детектора лжи. Когда человек говорит неправду, он испытывает внутренний стресс, который физически проявляется в виде повышения давления, учащения сердцебиения и потливости. Поэтому, закрывая глаза на объективную реальность, вы не только лишаете подсознание информации о том, где находитесь относительно своего видения, но также посылаете ему раздражающий импульс, такой же, как внутренний монолог на тему о том, почему невозможно добиться цели. В соответствии с принципом созидательного напряжения подсознание действует наиболее эффективно, когда оно полностью сконцентрировано на видении и текущей реальности.

Искусство работы с подсознанием включает разные техники. Один из эффективных приемов — визуализация. Так, например, ведущие мировые пловцы отмечают, что, когда они представляли, что их руки в два раза больше фактического размера, а на ногах — перепонки, они плыли гораздо быстрее. «Мысленная репетиция» сложной задачи стала повседневной психологической практикой для профессионалов в самых разных областях.

Тем не менее эффективность зависит от того, насколько человек осознает, что для него самое важное. Если подобное понимание отсутствует, конкретные методы и практики работы с подсознанием рискуют превратиться в очередные способы манипулирования собой для повышения продуктивности. Это не праздное беспокойство. Практически все духовные традиции предупреждают против применения техник повышения продуктивности сознания без непрерывного оттачивания собственного чувства искреннего стремления.

В конце концов, самым важным для развития подсознания является подлинный интерес к желаемому результату, глубинное ощущение, что вы стремитесь к «правильной» цели. Подсознание особенно восприимчиво к целям, совпадающим с глубинными устремлениями и ценностями человека. Согласно некоторым духовным учениям, это происходит, потому что глубинные устремления как раз являются частью подсознания.

Наглядным примером того, как реализовать свою мечту, если действительно этого захотеть, служит история Гилберта Каплана — успешного американского бизнесмена, основавшего журнал по вопросам бизнеса и совмещавшего обязанности его владельца, издателя и главного редактора. В 1965 году Каплан впервые услышал Вторую симфонию Густава Малера, которая произвела на него неизгладимое впечатление. По его словам, он «лишился сна и после представления почувствовал себя другим человеком. Это было начало любви на всю жизнь». У него не было музыкального образования, но он со всей страстью отдался своему увлечению, не жалея времени, сил и денег (он был вынужден нанять оркестр), и научился дирижировать, чтобы исполнять именно это произведение. Сегодня его исполнение этой симфонии получило самые высокие оценки критиков всего мира. В 1988 году газета *The New York Times* признала его запись с Лондонским симфоническим оркестром в пятерке лучших записей классических произведений года, а президент Нью-Йоркского общества Малера назвал эту запись «выдающейся». Невозможно добиться подобного творческого уровня, если следовать строгой логике в обучении, даже имея всю силу воли мира. Здесь не обойтись без глубокой гармонизации с подсознанием, чем смог воспользоваться Каплан.

Во многих отношениях ключ к гармоничным отношениям с подсознанием — развитие персонального видения. Именно поэтому концепция видения всегда играла важную роль в искусстве. Пикассо сказал:

Было бы весьма интересно фотографически запечатлеть не этапы рисования, а процесс метаморфоз. Возможно, тогда бы мы увидели, какими путями следует разум, чтобы выкристаллизовать свою мечту. Но что действительно важно, мы бы увидели, что замысел творца по сути своей не меняется, первоначальное видение остается практически неизменным, несмотря на способ выражения¹⁸.

ЛИЧНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

По мере того как человек начинает практиковать дисциплину личного совершенствования, в нем постепенно происходят изменения. Многие из них незначительны и часто остаются незамеченными. Системный подход помогает прояснить структуры, характеризующие личное совершенствование как дисциплину (такие как созидательное напряжение, эмоциональное напряжение и структурный конфликт), а также проливает свет на более тонкие аспекты: объединение рационального мышления и интуиции, способность видеть свою взаимосвязь с окружающим миром, сопереживание, приверженность целому.

ОБЪЕДИНЕНИЕ РАЦИОНАЛЬНОГО МЫШЛЕНИЯ И ИНТУИЦИИ

Есть такая суфийская притча. Один слепой долгое время блуждал по лесу, пока не оступился и не упал. Пытаясь подняться, он вдруг обнаружил, что упал из-за калеки, который лежал на земле, не в состоянии двинуться с места. Они разговорились, и каждый жаловался на свою горькую судьбу. Слепой сказал: «Я блуждаю по этому лесу, сколько себя помню, но никак не могу выбраться, потому что не вижу дороги». На это калека ему ответил: «А я лежу в этом лесу, сколько себя помню, потому что не могу сдвинуться с места». Они продолжили беседу, а потом калека воскликнул: «Кажется, я знаю, что надо делать. Если ты понесешь меня на спине, то я смогу подсказывать тебе дорогу. Вместе мы выберемся из леса». В этой истории слепой символизирует рациональное мышление, а калека — интуицию. Мы не найдем выхода из «леса», пока не объединим их.

После многих десятилетий официального неприятия вопросу интуиции в управлении наконец начали уделять должное внимание. Сегодня

результаты многочисленных исследований показывают, что опытные руководители при решении сложных проблем всегда прислушиваются к своей интуиции, а не полагаются исключительно на рациональное мышление. Они видят знаки, улавливают закономерности, проводят интуитивные аналогии и параллели с, казалось бы, совсем другими ситуациями¹⁹. В школах управления даже преподают курсы по интуиции и творческому подходу к решению проблем. Тем не менее компаниям и обществу еще предстоит пройти длинный путь к интеграции интуиции и рационального мышления.

Люди, продвинувшиеся на пути личного совершенствования, не разделяют эти понятия. Они воспринимают их как единое целое, поскольку привыкли использовать все ресурсы, находящиеся в их распоряжении. Они не выбирают между разумом и интуицией или между головой и сердцем, как они никогда бы не выбрали ходить на одной ноге или смотреть одним глазом.

Принцип билатеральной симметрии лежит в основе эволюции продвинутых организмов. Природа создала парные органы не для избыточности, а для достижения тех способностей, которые в противном случае были бы невозможны. Две ноги нужны для быстрого передвижения. Две руки — для того, чтобы лазать, поднимать предметы и ими манипулировать. Два глаза обеспечивают человеку стереоскопическое зрение, а в паре с двумя ушами — восприятие глубины. Разве не разумно предположить, что, следуя этой логике, разум и интуиция должны работать в гармонии, чтобы человек мог реализовать свой интеллектуальный потенциал?

Ключ к объединению рационального мышления и интуиции может заключаться в системном мышлении. Интуиция не поддается ловушке линейного мышления с его акцентом на причине и следствии, которые должны идти одно за другим в пространстве и времени. Большинство интуитивных решений не поддаются здравому смыслу, то есть их невозможно объяснить с позиции линейной логики.

Очень часто опытные руководители обладают интуитивным пониманием сложных систем, которое не могут объяснить рационально. Интуиция подсказывает им, что связь между причиной и следствием не всегда лежит на поверхности, что очевидные решения могут принести больше вреда, чем пользы, а краткосрочные решения способны спровоцировать долгосрочные проблемы. Однако они не могут объяснить свои идеи в терминах линейной причинно-следственной логики.

Все заканчивается тем, что они приказывают: «Делайте как я сказал. Это сработает».

Многие руководители чувствуют опасность размывания целей или стандартов, но не в состоянии объяснить, каким образом формируется усиливающий цикл от недостаточного инвестирования, а также самореализующееся пророчество нереализованного рыночного роста. Они понимают, что концентрируются на осязаемых, легко измеримых показателях деятельности, но при этом отстраняются от более глубоких проблем и даже усугубляют их. К сожалению, они не в состоянии убедительно объяснить, почему не стоит опираться на эти показатели или как улучшить результат. Интуитивные решения только тогда поддаются объяснению, когда у человека есть понимание глубинных системных структур.

Конфликт между интуицией и линейным, несистемным мышлением привел к появлению ошибочного заключения, что *рациональность* и интуиция — понятия противоборствующие. Его ошибочность становится очевидной, если рассмотреть синергию разума и интуиции, свойственную практически всем великим мыслителям. Как сказал Эйнштейн: «Ни одно из своих открытий я не сделал с помощью рационального мышления». По его словам, принцип относительности он открыл, представляя, что путешествует на луче света. Хотя, конечно, он мог блестящие интуитивные гипотезы превращать в обоснованные, логически проверяемые предположения.

По мере того как руководители овладевают языком системного мышления, они понимают, что многие их интуитивные выводы получают обоснование. Объединение рационального мышления и интуиции можно назвать одним из главных преимуществ системного мышления.

СПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ СВОЮ СВЯЗЬ С ОКРУЖАЮЩИМ МИРОМ

Когда нашему сыну было всего шесть недель, казалось, он не осознавал, что у него есть руки и ноги. Думаю, что все-таки он был осведомлен об их наличии, но точно не отдавал себе отчета в том, что это *его* руки и ноги и что он может контролировать их движения. И вот однажды он попал в ужасную усиливающую петлю обратной связи. Он схватил себя за ухо левой рукой. По выражению лица было видно, что ему это не нравится.

Он начал злиться и тянуть за ухо еще сильнее. Это только усилило дискомфорт и заставило рассердиться еще больше. И чем сильнее он злился, тем больше тянул себя за ухо. Вероятно, это могло продолжаться еще долго, если бы я не убрал его ручку от уха и не успокоил плачущего малыша.

Не зная, что рука находится под его контролем, он воспринимал источник дискомфорта как действие внешней силы. Звучит знакомо, не правда ли? Затруднительное положение, по сути, мало чем отличалось от положения участников «пивной игры» (глава 3), которые реагировали на время доставки заказа, как будто это была внешняя сила, или от участников гонки вооружений (глава 5), которые отвечали на усиление военного потенциала другой стороны так, словно у них в сложившейся ситуации не было иного выхода.

Размышляя о случае с нашим малышом, я подумал, что таким направлением личного роста, как «замыкание контура», то есть постепенное выяснение того, как действие внешних сил связано с нашими собственными действиями, незаслуженно пренебрегают. Довольно скоро сын понял, что это его руки и ноги и он может двигать ими. Затем обнаружил, что способен менять положение собственного тела: если ему не нравилось лежать на спине, он переворачивался на бок. Потом он начал отслеживать разные состояния, например температуру, и понял, что может влиять на ее изменение, если будет находиться ближе или дальше от источника тепла, то есть от мамы или папы. И, конечно же, сами мама и папа: их действия и эмоции очень легко поддаются его влиянию. На каждом этапе познания его внутренняя картина мира менялась соответствующим образом: в ней фиксировалась обратная связь от его действий, как они влияли на условия его жизни.

К сожалению, у многих из нас процесс «замыкания контура» блокируется еще в раннем детстве. С возрастом уровень открытий начинает снижаться: мы видим все меньше новых взаимосвязей между нашими действиями и внешними силами. Мы сохраняем такие взгляды на окружающий мир, которые, по сути, не слишком отличаются от взглядов младенца.

Процесс обучения маленького ребенка представляет собой замечательную метафору тех сложностей, с которыми сталкивается при обучении каждый из нас: непрерывно расширять понимание и осознанность, видеть все больше взаимосвязей между действиями и текущей реальностью, все больше связей с окружающим миром. Вероятно, мы никогда не сможем в полной мере воспринять все множество способов, которыми влияем

на реальность. Однако если мы будем просто открыты, этого достаточно для освобождения нашего мышления.

Эйнштейн выразил сложность обучения следующим образом:

[Человек] воспринимает себя, свои мысли и чувства как нечто отдельное от всего остального — это своеобразная оптическая иллюзия нашего сознания. Она может обернуться тюрьмой, ограничивая нас до наших личных желаний и привязанности к нескольким самым близким людям. Наша задача должна заключаться в том, чтобы освободиться от этой тюрьмы, расширив наш круг сопереживания и включив в него всех живых существ и всю природу в ее красоте.

Опыт усиления взаимосвязей, описанный Эйнштейном, является одним из наиболее тонких аспектов личного совершенствования; он напрямую следует из системного мышления. Другим аспектом является «расширение круга сопереживания».

СОПЕРЕЖИВАНИЕ

Умение видеть действующие взаимосвязи помогает постепенно избавиться от утвердившегося чувства вины. Мы начинаем осознавать, что каждый из нас — заложник структур, а сами структуры являются следствием как нашего образа мышления, так и окружающих условий социальной среды. Инстинктивный рефлекс поиска виноватого утасует, оставляя более глубокое понимание действующих сил.

Это не означает, что человека следует рассматривать с позиции жертвы системы, которая диктует ему поведение. Зачастую эти структуры — творение самого человека. Однако, чтобы это понять, эти структуры нужно увидеть. Для большинства людей структуры, в рамках которых они действуют, остаются невидимыми. Человек не является ни жертвой, ни первопричиной происходящего, но он подвержен действию сил, которые мы еще не научились воспринимать.

Сопереживанием привычно считается эмоциональное состояние, в основе которого лежит забота людей друг о друге. Но не менее важную роль играет уровень осознанности. По моему опыту, когда люди начинают видеть системы, в рамках которых они существуют, и понимать действующие силы и их взаимное влияние, они естественным образом начинают проявлять больше сочувствия и эмпатии.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ЦЕЛОМУ

По мнению Билла О'Брайана, «подлинная приверженность всегда проявляется к чему-то большему, чем сам человек». Инамори говорит о «велении сердца», когда человек руководствуется «искренним желанием служить миру». Он считает подобные действия «очень важными, так как они имеют огромную силу».

Ощущение сопричастности и сопереживания свойственно людям, продвинувшимся на пути личного совершенствования, и ведет к расширению видения. Без этого все подсознательные визуализации превращаются в глубоко эгоцентричные — просто в способ получить то, что желает человек. У людей, обладающих видением, которое не ограничивается личными интересами, вдруг появляется энергия, которая была им недоступна, когда они преследовали только собственные цели. То же самое происходит и с компаниями. «Я не верю, что кто-то сделал достойное открытие или изобретение, не испытав духовного подъема», — утверждает Инамори. Человека, следующего за большой целью, он описывает как «крик потрясенной и пробужденной души».

ПРИНУЖДЕНИЕ К ЛИЧНОМУ РОСТУ В КОМПАНИИ

Не следует забывать, что стремление к личному росту — это выбор каждого. Невозможно заставить человека развиваться и стремиться к совершенствованию. Эта затея обречена на провал. Компания может попасть в сложную ситуацию, если начнет слишком агрессивно навязывать идею самосовершенствования своим сотрудникам.

Тем не менее многие компании занимаются именно этим, когда внедряют обязательные внутренние программы личного развития. Какие бы благие намерения за этим ни стояли, подобные программы — верный способ на корню уничтожить искреннее стремление людей к самосовершенствованию. Обязательное обучение или «дополнительные» программы, которые сотрудники должны посетить, если хотят продвинуться по карьерной лестнице, напрямую нарушают принцип свободы выбора.

Например, было немало случаев, когда не в меру ретивые руководители требовали от подчиненных участия в программах по саморазвитию, которые сами подчиненные считали противоречащими своим религиозным

убеждениям. Несколько подобных случаев закончились для компаний судебными исками²⁰.

Как же поступать руководителям, которые стремятся стимулировать сотрудников к персональному росту?

Можно создать в компании корпоративную культуру, в соответствии с которой принципы личного роста проявляются в повседневной рабочей практике, сотрудники не боятся формулировать видение, желание докопаться до истины и ей следовать является нормой и ожидается, что сотрудники будут подвергать сомнению действующие правила, особенно когда те перестают отвечать реальности.

Подобная корпоративная культура способствует стимулированию личного роста двумя способами. Во-первых, сотрудники знают, что идея персонального развития — это не праздные слова. Во-вторых, поскольку сотрудники будут реагировать на предлагаемые им программы, постольку они смогут получить «обучение без отрыва от производства», что чрезвычайно важно для личного совершенствования. Персональное развитие должно носить характер непрерывно продолжающегося процесса. Для человека, стремящегося к развитию, нет ничего важнее поддержки среды. Компания в состоянии создать такую среду, если будет поощрять личное видение, приверженность истине и желание честно видеть разрыв между этими двумя понятиями.

Многие практики, продуктивные с точки зрения стимулирования персонального роста, включены в дисциплины для создания обучающихся компаний: формирование системного мировоззрения, умение обдумывать тактические установки и прислушаться к точке зрения других людей, способность выразить собственное видение и выслушать иное мнение. Таким образом, во многих отношениях лучшее, что компания может сделать для стимулирования личного роста сотрудников, — это согласованно развивать в компании все пять дисциплин.

Ключевая стратегия управления предельно проста: быть примером. Руководитель должен сам непрерывно заниматься саморазвитием. Призыв к действию, возможно, и сдвинет кого-то с мертвой точки, но дела говорят громче слов. Персональный рост сотрудников эффективнее всего стимулирует пример руководителя. Не забывайте, что, по словам Эдгара Шейна, профессора Школы менеджмента имени Слоуна при Массачусетском технологическом институте, компания, по сути своей, «система принуждения».

ГЛАВА 9

МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ

ПОЧЕМУ ЛУЧШИЕ ИДЕИ ОБРЕЧЕНЫ НА ПРОВАЛ

Любой руководитель знает, что многие хорошие идеи так и не реализуются. Блестящие стратегии остаются на бумаге. Системные выводы не находят отражения в операционной деятельности. Пилотный эксперимент может, ко всеобщему удовлетворению, доказать, что новый подход приносит более эффективные результаты, но широкого применения так и не получит.

Мы все больше убеждаемся в том, что причина коренится не в отсутствии намерений, слабой политической воле и даже не в недостатке системного мышления, а в *ментальных моделях*. В частности, новые идеи не реализуются на практике, потому что вступают в конфликт с глубоко укоренившимися внутренними представлениями о том, как все должно быть, которые удерживают нас в пределах привычного образа поведения и мышления. Поэтому дисциплина по управлению ментальными моделями — их определению, проверке и коррекции внутренних представлений о том, как все должно работать, — обещает стать главным прорывом в процессе создания обучающихся компаний.

Сознание человека оперирует представлениями, убеждениями, историями. Философы обсуждают идею ментальных моделей уже не одно столетие. Она восходит к платоновской аллегории о пещере. Сказка «Новое платье короля» — классический пример не столько человеческой глупости, сколько того, что люди ограничены своими ментальными

моделями. Представление о достоинстве монаршей особы не позволило подданным увидеть истинную наготу короля.

Описывая в своей книге «Новая наука разума» (The Mind's New Science) последние достижения когнитивной науки, психолог Говард Гарднер отмечает: «По моему мнению, главным достижением когнитивной науки стала четкая демонстрация <...> уровня ментальной репрезентации, активно проявляющейся в разных аспектах поведения человека»¹. Присущие человеку ментальные модели определяют не только его восприятие мира, но и поведение. Профессор Гарвардского университета Крис Аргирис, на протяжении сорока лет занимавшийся изучением ментальных моделей и организационного обучения, сформулировал это так: «Хотя люди не [всегда] ведут себя сообразно теориям [которые они высказывают], они всегда ведут себя сообразно теориям, которые привыкли использовать [своим ментальным моделям]»².

Ментальные модели могут быть простыми обобщениями, например «люди не заслуживают доверия», или сложными теориями, например убеждением, почему члены моей семьи ведут себя именно так, а не иначе. Самое важное при этом — понимать, что ментальные модели активны, они определяют поведение человека. Если человек полагает, что окружающим нельзя доверять, он ведет себя иначе, чем человек, открытый для остальных. Если я убежден, что у сына низкая самооценка, а дочь слишком агрессивна, я буду постоянно вмешиваться в их отношения, чтобы дочь меньше «давила» на брата.

Почему ментальные модели настолько серьезно влияют на поступки людей? Частично — потому что они влияют на то, что мы видим. Два человека могут стать свидетелями одного события, но впоследствии описать его по-разному, потому что каждый из них обратил внимание на разные детали и по-разному их интерпретировал. Когда два человека попадают на шумную вечеринку, то видят одинаковую общую картину, но их внимание фиксируется на разных лицах. По словам психологов, внимание человека выборочно. Это в равной степени касается и людей, которые по умолчанию должны проводить «объективные» наблюдения, например ученых. Альберт Эйнштейн однажды заметил: «Наши теории определяют то, какие измерения мы проводим». На протяжении многих лет физики ставили эксперименты, результаты которых противоречили классической физике. При этом ни один из них не «увидел», что данные, которые на самом

деле обеспечивали эти эксперименты, ведут к революционным теориям физики XXI века — квантовой механике и теории относительности³.

То, как ментальные модели определяют восприятие человека, играет не менее важную роль и в теории управления. Я отлично помню, как больше двадцати лет назад в составе группы топ-менеджеров автомобильных компаний из Детройта посещал производственные площадки японских автопроизводителей. Это произошло примерно тогда, когда американские автопроизводители наконец начали осознавать, что японские конкуренты забирают у них все большую долю рынка, и происходит это не только из-за «дешевизны» рабочей силы и протекционистской политики государства в отношении внутреннего рынка, но также из-за принятых в Стране восходящего солнца методов управления. Я побеседовал с руководителями американских компаний, и выяснилось, что заводы конкурентов не произвели на них ни малейшего впечатления. На мой вопрос «почему?» один из собеседников ответил: «Они показали нам ненастоящее производство». Я удивился, что он имеет в виду, и тот объяснил: «Ни на одном из увиденных нами заводов не было складских помещений. Я почти 30 лет занят в производстве и могу точно вам сказать, что это ненастоящие заводы. Скорее всего, эти декорации построили специально к нашему приезду». Сегодня всем понятно, что это были настоящие заводы. На них применялась система организации снабжения сборочного производства «точно вовремя», уже многие годы принятая в Японии и значительно снижающая потребность в складских помещениях на производстве. Спустя несколько лет те же самые американские автопроизводители изо всех сил старались внедрить у себя подобные производственные инновации. Но в той поездке руководители из Детройта не увидели ничего, что вызвало бы их тревогу.

Или взять другое убеждение, которого на протяжении нескольких десятилетий придерживались автопроизводители «большой детройтской тройки»: больше всего американских потребителей волнует стиль. По словам консультанта в области управления Иана Митроффа, эти убеждения относительно стиля являлись частью существовавших долгое время непреложных постулатов, определявших успех корпорации General Motors⁴:

- GM — это бизнес, в котором делают деньги, а не машины.
- Автомобиль — символ статуса. А значит, стиль важнее качества.

- Американский автомобильный рынок изолирован от остального мира.
- Рабочие не оказывают большого влияния на производительность или качество продукции.
- Каждому занятому в системе сотруднику достаточно понимания той части процесса, в которой задействован он сам.

Суть не в том, что GM или детройтские автопроизводители оказались неправы. Как отмечает Митрофф, эти принципы долгое время служили отрасли верой и правдой. Ошибкой было то, что их сочли «волшебной формулой успеха на все времена, тогда как они отражали лишь определенный набор обстоятельств, актуальных ограниченное время».

Проблема ментальных моделей заключается не в том, правильные они или нет: по определению, все модели представляют собой упрощения. Сложности возникают тогда, когда они становятся имплицитными, то есть существуют вне уровня осознанности человека. Детройтские автопроизводители не сказали: «Мы придерживаемся следующей *ментальной модели*: единственное, что важно для покупателей, — это стиль». Они заявили: «Единственное, что важно для покупателей, — это стиль». Так как человек не осознает собственные ментальные модели, он не в состоянии их проанализировать. Поскольку эти модели не подвергаются анализу, в них не вносятся изменения. По мере изменения внешних обстоятельств растет разрыв между ментальными моделями человека и реальностью, что ведет к снижению эффективности его действий⁵.

Как показала «большая детройтская тройка», разрыв между ментальными моделями и реальностью может возникнуть в целой отрасли. Это особенно касается отраслей, в которых компании ориентируются друг на друга, отслеживая стандарты и наиболее эффективные практики.

Неспособность оценить силу ментальных моделей стала причиной провала многих усилий по внедрению системного мышления. Несколько лет назад один из ведущих американских производителей промышленных товаров, крупнейший в своей отрасли, обнаружил, что стремительно теряет позиции на рынке. Для анализа сложившейся ситуации руководство компании обратилось за помощью к команде специалистов по системной динамике из Массачусетского технологического института. На основе компьютерных моделей специалисты пришли к выводу, что корень проблемы в том, как в компании организовано управление запасами

и производством. Так как хранение дорогостоящей и объемной продукции оборачивалось значительными издержками, начальники производства старались хранить минимальный запас продукции и снижали производство каждый раз, когда объем заказов падал. В результате доставка приобретенных товаров осуществлялась медленно и не отличалась надежностью даже при адекватном уровне производства. По прогнозам аналитиков, задержка доставки товаров должна была увеличиваться еще сильнее в моменты снижения спроса, а не когда заказов на товары было много. Это предположение противоречило логике, но оказалось обоснованным.

Полученный прогноз произвел должное впечатление на руководство компании, и они разработали меры на основе рекомендаций аналитиков. Теперь, когда количество заказов падало, они сохраняли объем производства на прежнем уровне и стремились улучшить доставку. Во время незначительного спада в следующем году эта мера сработала эффективнее, чем кто-либо ожидал. Благодаря быстрой доставке и повторным покупкам довольных клиентов доля рынка компании в период спада росла. Руководство компании было довольно результатом. В компании сформировали собственную группу по внутренним системам. К сожалению, новые меры так и не удалось реализовать на практике в нужном объеме, и улучшения носили временный характер. В процессе последующего восстановления деловой активности руководство вновь пустило на самотек вопрос качества доставки. Четыре года спустя, при наступлении более серьезной экономической рецессии, компания вновь вернулась к первоначальной политике значительного снижения объема производства.

Почему такой успешный эксперимент был прекращен? Причина в ментальных моделях, глубоко укоренившихся в традициях управления компанией. Каждый начальник производства точно знал, что самый надежный способ загубить свою карьеру — это стать ответственным за нераспроданные запасы, заполнившие склад. Несколько поколений топ-менеджеров исповедовали принцип жесткого контроля за объемом складских остатков. Несмотря на новый эксперимент, старая ментальная модель не исчезла.

Инерция глубоко укоренившихся ментальных моделей способна взять верх даже над лучшими системными выводами. Это стало горьким уроком для многих сторонников применения новых управленческих инструментов, а не только для защитников системного мышления.

Но если ментальные модели способны *препятствовать* обучению, заставляя компании и целые отрасли придерживаться устаревших методов, почему они не могут *помочь* процессу обучения? Со временем этот простой вопрос стал стимулом для определения ментальных моделей и проверки их состоятельности, чтобы впоследствии их улучшить.

ЗАРОЖДЕНИЕ НОВОГО ДЕЛОВОГО МИРОВОЗЗРЕНИЯ

Возможно, первой крупной компанией, открывшей для себя эффект ментальных моделей в обучении, стала корпорация Royal Dutch / Shell. Несмотря на то что корни этой истории уходят более чем на четверть века назад, у корпорации и сегодня есть чему поучиться в плане умения достигать согласия в глобальном, многонациональном бизнесе. Это случилось незадолго до исторических потрясений на мировом нефтяном рынке, которые начались одновременно с созданием Организации стран — экспортеров нефти (ОПЕК).

С момента своего создания Shell являлась международной корпорацией. Она возникла в результате «джентльменского соглашения» между Royal Dutch Petroleum и лондонской Shell Transport and Trading Company в 1907 году. Соответственно, у руководства Shell сложился особый стиль управления с уважительным отношением к культурным особенностям разных национальностей. Со временем корпорация объединила почти сотню операционных компаний по всему миру под управлением руководителей, принадлежавших самым разным культурам, которые стремились достигать согласия, придерживаясь самых разных стилей управления и мировоззрений.

В 1972 году, за год до создания ОПЕК, группа по сценарному планированию Shell сделала прогноз, согласно которому стабильный, предсказуемый мировой рынок нефти, знакомый менеджерам Shell, ожидают такие значительные изменения, что это окажет влияние на корпоративную стратегию компании и глобальную геополитику на долгие годы вперед. Проведя анализ долгосрочных трендов производства и потребления нефтепродуктов, руководитель группы Пьер Вак (Pierre Wack) и его команда пришли к выводу, что в европейских странах, Японии и США растет зависимость от импорта нефти, который обеспечивают небольшое число стран-экспортеров. Хотя эти страны были очень разными по своей культуре и политическому строю, их объединяла одна важная

черта. Иран, Ирак, Ливия и Венесуэла все больше тревожились из-за угрозы истощения запасов. Саудовская Аравия, с другой стороны, почти исчерпала способность производительно инвестировать нефтяные доходы. Иными словами, все эти страны наращивали экономический потенциал как крупные производители нефти и у каждой из них имелась мотивация сократить производство. Согласно выводам аналитиков, это означало, что исторически сложившийся плавный рост спроса и предложения на нефть может смениться хроническим дефицитом поставок, избыточным спросом и формированием рыночной конъюнктуры, выгодной странам — экспортерам нефти. Аналитики Shell не предсказывали появление ОПЕК, но прогнозировали те изменения, которые в конце концов привели к созданию этой организации. Тем не менее попытки убедить руководство Shell в грядущих серьезных изменениях на мировом рынке нефти провалились.

Аналитики группы планирования Shell находились в идеальных условиях для распространения своих выводов о грядущих изменениях. Это центральное подразделение координировало действия операционных компаний по всему миру. На тот момент центральное подразделение разрабатывало принцип сценарного планирования как практического метода анализа альтернативных будущих тенденций. Аналитики Shell начали встраивать грядущие потенциальные потрясения в свои сценарии. К сожалению, менеджеры Shell, которым они предназначались, сочли, что эти сценарии настолько не вяжутся с их многолетним опытом предсказуемого роста, что просто не обратили на них внимания.

Тут-то Вак и его коллеги осознали, что в корне неверно восприняли свою задачу. В ставшей широко известной статье в журнале *Harvard Business Review*, которую Вак написал десять лет спустя, он отмечал, что с того момента они перестали считать своей задачей составление документальных прогнозов будущего: «Нашей реальной целью стало изменение “микрокосма” людей, принимающих решения... Если нам не удастся повлиять на картину мира руководителей, на их представление о реальности, все наши сценарии будут напрасны и просто утекут, как вода в песок»⁶. Если изначально специалисты отдела планирования видели свою работу в донесении нужной информации до людей, принимающих решения, то теперь их задача состояла в том, чтобы помочь руководителям переосмыслить сложившуюся картину мира. В частности, в январе–феврале 1973 года аналитики группы планирования предложили новый

набор сценариев: руководители должны определить все предпосылки, соответствующие действительности, чтобы реализовался оптимистичный сценарий развития. Выяснилось, что руководители придерживаются предпосылок и убеждений, не имеющих с реальностью практически ничего общего.

Аналитики группы планирования разработали следующий набор сценариев, чтобы помочь менеджерам Shell избавиться от их ментальных моделей и начать процесс формирования новой ментальной модели. Аналитики помогали менеджерам обдумать, каких принципов управления им следует придерживаться в новых меняющихся условиях. Например, разведку новых месторождений придется проводить в других странах, а строительство нефтеперерабатывающих мощностей снизить, потому что возможен рост цен и замедление роста спроса на этом фоне. Кроме того, разные страны по-разному отреагируют на рост нестабильности. Страны с развитой рыночной экономикой не будут мешать росту цен, в то время как в странах с сильным государственным регулированием ожидаются попытки сдерживать рост цен. Таким образом, нужно усилить контроль за операционными компаниями Shell, чтобы позволить им адаптироваться к местным условиям.

Хотя многие менеджеры Shell по-прежнему были настроены скептически, они со всей серьезностью отнеслись к новым сценариям, так как начали осознавать, что их текущий взгляд на ситуацию оказался несостоятельным. Это упражнение начало избавлять их от устоявшихся ментальных моделей и способствовало формированию нового мировоззрения.

Когда зимой 1973–1974 гг. страны ОПЕК резко ограничили экспорт нефти, Shell отреагировала на это иначе, чем другие нефтяные компании. Она сократила вложения в нефтепереработку и создала технологии для переработки любых сортов сырой нефти. Ее прогнозы спроса на нефть были всегда ниже, чем у конкурентов, и всегда точнее. Компания быстро переключилась на разработку месторождений в странах, не входящих в ОПЕК.

Если конкуренты традиционно отреагировали на кризис закручиванием гаек и централизацией управления, то Shell сделала прямо противоположное. Она дала своим операционным компаниям больше свободы для маневра.

Реакция менеджеров Shell была другой, потому что они иначе видели реальность. Они понимали, что вступают в эпоху недостаточного

объема поставок, низкого роста и нестабильных цен. Поскольку они были морально подготовлены к тому, что 1970-е гг. будут неспокойными (в сценарии Вака это десятилетие было условно названо «стремниной»), то действовали исходя из того, что нестабильность на мировом нефтяном рынке сохранится. Менеджеры Shell научились управлять ментальными моделями.

Усилия Shell увенчались весьма значительным результатом. В 1970-е гг. она являлась аутсайдером среди семи крупнейших нефтяных компаний. Журнал *Forbes* даже назвал ее «самой уродливой среди семи сестер». К 1979 году корпорация уверенно заняла лидирующую позицию. Shell и Еххон стали единственными компаниями в своем роде⁷. К началу 1980-х определение ментальных моделей менеджеров стало важной частью процесса планирования в Shell. Примерно за полгода до резкого падения цен на нефть в 1986 году группа планирования под руководством Ари де Гиуса предложила своим менеджерам провести аналитический разбор (в духе Гарвардской школы бизнеса) положения вымышленной нефтяной компании, которая попала в ситуацию неожиданного переизбытка нефти на мировом рынке. Задача менеджеров состояла в том, чтобы критически оценить действия руководителей вымышленной компании, а в процессе этого подготовиться самим к грядущему значительному изменению их реальности. Два года спустя они проделали похожее упражнение, и его темой стал распад Советского Союза за два года до того, как и это произошло.

Умение работать с ментальными моделями стало ключевым фактором стремительного взлета ВР*, позволившего ей за 15 лет превратиться во вторую по величине (после Еххон) публично торгующую нефтегазовую компанию в мире. Подход ВР отличался от подхода Shell. Если в Shell процесс инициировали аналитики центрального подразделения по планированию, то в ВР все строилось на распределении права принятия решений и полномочий.

К концу 1990-х в структуре ВР насчитывалось 150 центров прибыли, и руководители этих бизнес-единиц обладали широкими полномочиями. «Мы знакомы с тем, как Shell использует сценарии для формирования нужных ментальных моделей, — говорил директор по информационным технологиям и вице-президент группы ВР Джон Леггат. — Но мы не хотим реализовывать это через функцию централизованного

* ВР — до мая 2001 года British Petroleum. *Прим. ред.*

планирования, как в Shell. Джон Браун [СЕО BP с 1995 года] был ярким сторонником того, чтобы сотрудники проявляли больше инициативы и разделяли ответственность за эффективность деятельности. Такой подход сложно реализовать в крупной высокоинтегрированной организации, как наша, но постепенно мы добились успеха. Опасность распределения полномочий в том, что компания становится фрагментированной, и это затрудняет контроль над процессом обучения.

В нашем случае мы избежали этого благодаря тому, что создали множество разных способов поддержки взаимосвязи между сотрудниками, а также корпоративную культуру компании, позволявшую открыто обсуждать все возникающие проблемы и подвергать сомнению идеи друг друга. Мы постоянно задавали вопросы друг другу, и это стало основой нашей работы с ментальными моделями, хотя мы практически никогда не использовали эту терминологию».

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА С МЕНТАЛЬНЫМИ МОДЕЛЯМИ

Примеры Shell и BP свидетельствуют о том, что для эффективной работы с определением и проверкой ментальных моделей необходимы три составляющие: инструменты, которые помогут развить персональную осознанность и аналитические навыки, организационная «инфраструктура», позволяющая регулярно работать с ментальными моделями, а также корпоративная культура, стимулирующая новые подходы и нестандартное мышление. Сложно сказать, какой из этих факторов важнее. По сути, самое важное — это взаимосвязь между ними. Так, одно дело провозгласить в компании принцип «открытости», но, чтобы реализовать его на практике, требуются настойчивость и навыки, которые у многих менеджеров отсутствуют. Их развитие требует регулярной возможности практиковаться. А обеспечить ее должна соответствующая инфраструктура в компании.

ПРЕОДОЛЕНИЕ «ГЛАВНЫХ БОЛЕЗНЕЙ» ИЕРАРХИИ

Неудивительно, что руководители компаний делают акцент на развитие корпоративной культуры. Так, СЕО Hanover Insurance Билл О'Брайан считает: «В традиционной компании с иерархической структурой основной принцип заключался в руководстве, организации и контроле.

В обучающейся компании принят новый принцип: видение, ценности и ментальные модели. Успешными станут те компании, которые смогут систематизировать способы объединить людей и сформировать оптимальные ментальные модели, с помощью которых можно справиться с любой ситуацией». О'Брайан говорил о культурных изменениях в терминах основных «болезней традиционной иерархии» и о том, какие средства требуются, чтобы их преодолеть. По его мнению, «нужно найти способы сделать так, чтобы работа больше соответствовала природе человека. Постепенно мы определили набор основных ценностей, которые, по сути, являются принципами преодоления главных болезней иерархии».

Две из этих ценностей — «открытость» и «качество» — позволили Napover Insurance создать собственный подход к «управлению ментальными моделями». Открытость стала средством против «болезни притворства, которая поражала сотрудников на личных встречах. На деловом совещании в 10 утра люди высказывали одно мнение и совсем другое говорили в беседе с друзьями или дома за ужином». Качество состоит в том, чтобы принимать решения, исходя исключительно из интересов компании. Качество стало средством от «болезни принятия решений, когда люди хотят таким образом только произвести впечатление или сохранить свою репутацию»⁸. Открытость и качество покоились на убеждении, что процесс принятия решений в компании можно трансформировать, если сотрудники смогут признать и открыто обсуждать свои взгляды на ситуацию.

Тем не менее провозглашение этих ценностей было лишь первым шагом. Заявление о ценностях нередко путают с самими изменениями корпоративной культуры, но О'Брайан и его коллеги понимали, что громких слов недостаточно. Они задались вопросом: «Если открытость и качество настолько полезны, почему их так сложно добиться?»

Ответ на этот вопрос О'Брайан нашел у Криса Аргириса, чьи теоретические выкладки полностью подтверждались опытом менеджеров Napover Insurance. Аргирис предложил теорию и метод изучения «мышления, лежащего в основе действий»⁹. По его словам, команды и организации попадают в ловушку «защитной реакции», изолирующей ментальные модели от изучения. В результате формируется «профессиональная некомпетентность»; этот термин отлично описывает состояние, когда человек становится «чрезвычайно эффективным в защите себя от боли и угроз, которые ему может принести ситуация обучения». При этом поскольку он не обучается, то остается некомпетентным в создании

результатов, которых действительно хочет добиться. Что важнее, Аргирис разработал специальные инструменты, помогающие повысить эффективность, и активно продвигал их использование.

Примерно в это время мне посчастливилось лично испытать методы Аргириса, когда мы пригласили его провести семинар для шестерых участников нашей исследовательской команды из МИТ. Сначала казалось, что это будет традиционная научная презентация, но очень быстро наша встреча превратилась в мощную демонстрацию так называемого деятельного размышления. Аргирис предложил каждому из участников вспомнить конфликтную ситуацию с клиентом, коллегой или с кем-то из членов семьи. Мы должны были вспомнить не только то, что говорили друг другу, но и то, о чем мы думали, но что не высказали вслух. Когда Аргирис начал подробно разбирать эти случаи, практически сразу стало очевидно, как каждый из нас способствовал развитию конфликта из-за своих убеждений. Например, каждый из нас делал о других обобщения, которые определяли его дальнейшее поведение. При этом мы ни с кем не делились своими мыслями. Я, например, мог подумать: «Джо считает меня некомпетентным». Но я не спрашивал, так ли это, у самого Джо. Я просто из кожи вон лез, чтобы показать себя перед ним с лучшей стороны. Или: «Билл [мой босс] не отличается терпением и любит быстрые решения», поэтому я изо всех сил старался найти простое и быстрое решение, даже если на самом деле не верил в то, что оно сможет устранить корень проблемы.

Буквально за несколько минут Аргирис завоевал безраздельное внимание всех участников семинара благодаря не только личной харизме, но и тому, что доступно показал каждому из нас, что мы сами создаем себе неприятности, а затем ищем виноватых. Мы начали понимать (некоторые из нас — впервые в жизни) те тончайшие модели мышления, которые лежат в основе нашего поведения, и как они могут нас подводить. Никогда прежде я не наблюдал свои ментальные модели в действии столь наглядно. Более того, я понял, что если попрактикуюсь, то смогу лучше осознавать свои ментальные модели и их действие. Это было удивительно.

После того как О'Брайан поработал с Аргирисом и его коллегой Ли Болмэном, он осознал, что, «несмотря на нашу корпоративную философию, нам предстоит пройти еще очень долгий путь, прежде чем мы сможем открыто и продуктивно обсуждать значимые вопросы, к чему мы все так стремились. Благодаря Аргирису нам стало очевидно, что мы не всегда открыто выражаем свое мнение. Крис установил очень высокий

стандарт настоящей открытости. При этом он не выступал за то, чтобы мы «говорили всем и все». Он показал, как нужно обсуждать сложные вопросы, чтобы каждый извлекал из этого уроки. Нам стоило этому научиться, если мы действительно хотим следовать нашим основным ценностям открытости и качества».

Впоследствии Hanover Insurance объединила обучение инструментам Аргириса с семинаром по теме «ограничений механистического мышления», разработанным философом Джоном Бекеттом. По словам О'Брайана, «Бекетт показал, что если проанализировать, как восточная культура подходит к вопросам морали, этики и управленческих методов, то вы увидите в этом глубокий смысл. Затем он продемонстрировал, что подход западной культуры тоже имеет смысл и оба подхода способны вести к противоположным заключениям. Таким образом, мы приходим к пониманию, что существует более чем один способ решения сложных вопросов. Это помогло нам разрушить барьеры между дисциплинами в нашей компании, а также разными точками зрения на ситуацию» и оказало важное влияние на понимание менеджерами ментальных моделей: «Многие из них впервые в жизни осознали, что то, чем они руководствуются, — всего лишь убеждения, а не “истина в последней инстанции”, что они видят окружающую их действительность через призму собственных ментальных моделей и эти ментальные модели всегда бывают неполными, а в западной культуре еще и отличаются хроническим отсутствием системности».

Корпорация ВР провела похожее обучение своих сотрудников: за три года в четырехдневной тренинговой программе приняли участие более 5000 руководителей первого эшелона. Программа включала в себя обучение основам личного совершенствования и работу с ментальными моделями. По утверждению Легатта, «мы постарались сделать инструменты и идеи организационного обучения частью наших основных методов управления». Цель программы заключалась в подготовке группы управленцев нового поколения, которые могли бы распространять наиболее эффективные методы, помогать друг другу, совместно обучаться. Это была первая попытка создать подобную сеть в корпорации, невзирая на границы между подразделениями, и она увенчалась успехом, доказав, что сотрудники способны эффективно использовать такой инструмент. С этого момента похожие шаги предпринимались в рамках всей корпорации».

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЗАКРЕПЛЕНИЕ ПРАКТИКИ

Очевидно, что каким бы доступным ни было первоначальное обучение, за ним должны следовать закрепление навыка и регулярная практика. Я наблюдал много способов официально утвердить работу с ментальными моделями через «инфраструктуру», в результате чего эта работа становилась частью управленческой практики. (В главе 14 приводится подробное описание разных видов обучающей инфраструктуры.)

Подход Shell заключался в том, чтобы осуществить все это в рамках процесса планирования. Де Гиус как координатор группы планирования и его коллеги стремились переосмыслить роль планирования в крупных организациях. Они пришли к выводу, что не так важно составлять безукоризненные планы, как поощрять менеджеров пересматривать свои установки и обучаться. По мнению де Гиуса, долгосрочный успех зависит от «процесса, когда управленческие команды меняют свои общие ментальные модели относительно компании, рынка и конкурентов. По этой причине мы рассматриваем планирование как обучение, а корпоративное планирование — как организационное обучение».

В компании Hanover Insurance были учреждены «внутренние советы директоров», на которых регулярно собираются топ-менеджмент и руководители местных подразделений. Цель заключалась в создании управленческой структуры, которая стимулировала бы открытый анализ основных установок относительно важных вопросов ведения бизнеса на уровне подразделений, а также активизировала бы взаимодействие с высшим руководством.

Компания Harley-Davidson также внесла коррективы в свои управленческие структуры, в корне изменив при этом иерархию высшего руководства — частично для того, чтобы сделать работу с ментальными моделями частью управленческого процесса. Примерно в то время, когда многие менеджеры Harley знакомились с основами организационного обучения на вступительных семинарах общества по организационному обучению, в компании шла разработка собственной модели «круговой организации». В ее рамках традиционные роли руководителей высшего звена были представлены в виде трех пересекающихся кругов деятельности: «создавать спрос», «производить продукт», «оказывать поддержку». Эти круги намеренно размыли традиционную иерархию компании и привели к тому, что многие «боссы» стали «коучами круга».

По мнению Ричарда Тирлинка, бывшего руководителя Harley-Davidson, «одной из самых интересных инноваций в нашей новой структуре стал «коуч круга». Прежде этот человек занимал бы пост вице-президента по конкретному направлению, например разработке продуктов или производству. В рамках новой концепции руководители Harley считали, что «коуч круга» должен обладать «развитым умением общаться с людьми, слушать их и оказывать на них влияние, а также пользоваться непререкаемым авторитетом среди всех участников круга и у президента компании». «На тот момент это не было нигде записано, так как мы не хотели, чтобы это звучало слишком официозно, — говорит Тирлинк. — Однако подразумевалось, что такой человек должен помогать остальным сотрудникам “вытаскивать на поверхность” их ментальные модели, и это действительно было весьма эффективно».

ИНСТРУМЕНТЫ И НАВЫКИ

Хотя компании Shell, BP, Hanover и Harley-Davidson придерживаются разных подходов к повышению способности работать с ментальными моделями, подходы эти включают развитие двух типов навыков — размышления (рефлексии) и изучения. Навыки размышления подразумевают целенаправленное замедление мыслительных процессов, чтобы человек мог осознать, как формируются его ментальные модели и какое влияние они оказывают на его последующие действия. Навыки изучения касаются поведения человека при личном взаимодействии с окружающими, особенно при решении сложных или конфликтных вопросов. В совокупности с инструментами и методами, способствующими развитию этих навыков, они формируют ядро дисциплины ментальных моделей:

- умение видеть разницу между теориями, которые провозглашаются и которые применяются на практике;
- умение замечать переход от наблюдений к обобщениям;
- озвучивание того, что обычно остается несказанным (техника «левая колонка»);
- сохранение баланса между изучением вопроса и «притягиванием» фактов для его обоснования (навыки эффективного совместного обучения).

ДИСЦИПЛИНА МЕНТАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ

ПРАКТИКА РАЗМЫШЛЕНИЙ

Эффективная работа с ментальными моделями, с одной стороны, дело персональное, а с другой — сугубо практическое, так как она связана с определением основных установок, касающихся важных вопросов ведения бизнеса. Это имеет решающее значение для компании, потому что самыми важными ментальными моделями для нее являются те, которые присутствуют у ключевых лиц, принимающих решения. Во-первых, без должного анализа эти модели ограничивают компанию до привычного и комфортного спектра действий. Во-вторых, сами руководители должны развивать у себя навыки анализа и обучения, в противном случае не будет существенного влияния на принимаемые решения и действия.

Профессор МІТ Дональд Шон, давний коллега Аргириса, изучал важность навыка рефлексии в разных профессиональных областях, в том числе в медицине, архитектуре и управлении. В то время как одни специалисты считают, что обучение для них закончилось одновременно с выпуском из университета, другие продолжают учиться на протяжении всей жизни. Способность отслеживать ход своих мыслей во время действий для Шона является признаком настоящего профессионала своего дела:

Такие расхожие фразы, как «думать на ходу», «не терять головы» и «учиться на практике», свидетельствуют о том, что мы способны не только обдумывать свои действия, но также думать об этих действиях, совершая их... Когда опытные джазовые музыканты вместе импровизируют... они чувствуют, в каком направлении развивается мелодия в результате их совместных усилий, они создают новое звучание мелодии и приспосабливают свою игру к этому новому звучанию¹⁰.

Практика размышлений (рефлексия) составляет суть дисциплины ментальных моделей. От руководителей это требует наличия как деловых навыков, так и развитых навыков межличностного общения. Поскольку руководители обычно люди в высшей степени прагматичные, не имеет смысла обучать их работе с ментальными моделями или «балансу между изучением вопроса и подтверждением собственной точки зрения» в отрыве от насущных вопросов ведения бизнеса. Это приведет лишь к тому, что они получат «академические» навыки, которые не будут использовать.

С другой стороны, без развитых навыков рефлексии и межличностного общения обучение неизбежно приобретает реакционный характер. По моему опыту, генеративное обучение требует, чтобы человек был способен распознавать свои ментальные модели и изменять их до того, как его к этому вынудят внешние обстоятельства.

ТЕОРИЯ: ПРОВОЗГЛАШЕННАЯ ИЛИ ПРИМЕНЯЕМАЯ НА ПРАКТИКЕ?

Обучение всегда связано с действиями. Один из основных навыков рефлексии включает в себя использование разрыва между тем, что мы говорим, и тем, что мы делаем, как стимула для повышения собственной осознанности. Например, я всегда и везде могу утверждать, что люди в большинстве своем заслуживают доверия (теория провозглашенная). При этом я никогда не одалживаю денег и тщательно слежу за своими вещами. Очевидно, что мои глубинные установки сильно отличаются от того, что я озвучиваю.

Несоответствие между словами человека и его действиями способно стать источником разочарования и даже цинизма. Однако необязательно, что именно так и случится. Часто этот разрыв становится следствием видения, а не лицемерия. Например, доверять людям действительно может быть частью моего видения, тогда разрыв между этим аспектом моего видения и моего текущего поведения несет в себе потенциал для созидательного изменения. Проблема заключается не в самом разрыве, как уже говорилось в главе 8, а в нежелании признать его наличие. Пока человек не признает несоответствия между тем, что он говорит, и тем, как он действует, процесс обучения невозможен.

Итак, первый вопрос, который следует себе задать, если вы обнаружили несоответствие между своими словами и действиями: «Действительно ли я искренне верю в то, что говорю? Является ли это частью моего видения?» Если вы не верите на глубинном уровне в то, что озвучиваете, значит, это несоответствие не между реальностью и видением, а между реальностью и тем, как вы хотите, чтобы вас воспринимали другие.

Поскольку разглядеть истинные мотивы бывает не так просто, тут не обойтись без помощи беспристрастного наблюдателя. В деле развития навыка рефлексии каждый из нас может оказать другому неоценимое содействие.

Умение замечать переход от наблюдений к обобщениям. Человеческая мысль стремительна и неудержима. Парадоксально, но часто это только замедляет

процесс обучения, так как мы сразу делаем общие заключения и даже не пытаемся их проверить. Наши суждения напоминают воздушные замки гораздо чаще, чем мы осознаем.

Человеческое сознание неспособно справиться с большим числом мелких деталей. Если показать вам сотню фотографий разных людей, то, вероятнее всего, вы не запомните каждого из изображенных людей, но выделите категории по отличительному признаку: например, высокие мужчины, женщины в красном, азиаты, пожилые люди. Известная формула психолога Джорджа Миллера «семь плюс или минус два» отражает способность человека фокусировать внимание на ограниченном числе отдельных переменных в конкретный момент¹¹. Наше сознание мгновенно создает абстрактные концепции на основе конкретных деталей, заменяет все детали созданной концепцией, а затем оперирует в терминах этой концепции. Абстрактное концептуальное мышление может быть не только сильной стороной, но и ограничивающим фактором для процесса обучения, так как иногда мы не отдаем себе отчета в том, что перешли от конкретных наблюдений к общим концепциям.

Вам доводилось слышать утверждения вроде: «Лору не волнуют чувства других людей»? Пробовали ли вы оценить истинность этого заявления? Предположим, Лора — это ваш начальник или коллега и она отличается некоторыми особенностями поведения. Она редко хвалит других. Часто устремляет взгляд в пустоту во время разговора, а затем переспрашивает: «Что вы сказали?». Иногда может прервать собеседника на полуслове. Она никогда не посещает корпоративные вечеринки. При обсуждении результатов деятельности произносит пару замечаний и отпускает сотрудника. Исходя из этого поведения, коллеги сделали вывод, что Лору не волнуют чувства окружающих. Это знают все, кроме, разумеется, самой Лоры, которая убеждена, что она воплощение внимательного отношения к людям.

В данной ситуации коллеги Лоры поспешили сделать обобщенное заключение. Множество особенностей поведения они заменили одним выводом: «не волнуют чувства других». Более того, начали относиться к этому обобщению как к *факту*. Никто больше не задумывается о том, насколько Лора внимательна к людям. Это данность.

Переход к абстракции происходит тогда, когда мы подменяем прямые наблюдения непроверенными обобщениями. Это препятствует процессу обучения, так как абстрактное обобщение становится аксиомой. К тому, что в свое время было предположением, начинают относиться как к факту. Как только коллеги Лоры приняли как факт то, что ее не волнуют чувства окружающих, больше никого не удивляет, если она совершает поступки,

подтверждающие это мнение, и никто не замечает, когда она делает что-то, что выходит за рамки этого стереотипа. Из-за сложившегося мнения о ней коллеги относятся к Лоре с безразличием, и это еще больше снижает возможность Лоры проявить участие к окружающим. В результате складывается ситуация, которая неприятна обеим сторонам. Более того, непроверенные обобщения вполне могут стать основой других непроверенных обобщений: «А может быть, это Лора затеяла эту подковерную игру? Это вполне в ее духе, учитывая, что ее абсолютно не волнуют чувства других людей...»

Коллеги Лоры, как большинство из нас, не слишком умеют отличать то, что они напрямую наблюдают, от обобщений, которые они делают на основе своих наблюдений. Есть факты, например время, которое Лора обычно уделяет общению с подчиненными, или то, что она не смотрит на собеседника во время разговора. А есть обобщения: «Лора никого не слушает», «Лору никто не интересует». Оба этих утверждения могут основываться на фактах, но все же сами фактами не являются. Неспособность отличить наблюдение от обобщения ведет к тому, что нам даже не приходит в голову проверить истинность обобщения. Так, никто и никогда не спросил у Лоры напрямую, волнуют ли ее чувства других людей. Если бы ей задали этот вопрос, вполне могло оказаться, что она очень чуткий и внимательный человек. Более того, коллеги бы узнали, что у нее проблемы со слухом, о которых она никому не рассказывает, и потому она так болезненно застенчива, когда ей приходится с кем-то разговаривать.

Эффект перехода к абстракции можно наблюдать и в бизнесе. Топ-менеджеры одной из компаний были убеждены, что «покупатели принимают решение о покупке, руководствуясь ценой, а не качеством обслуживания». Это убеждение возникло не на пустом месте: покупатели постоянно требовали скидок и могли уйти к конкурентам, если находили более выгодные ценовые предложения. Когда один из специалистов по маркетингу, который недавно пришел работать в компанию, предложил руководству инвестировать средства в повышение качества обслуживания, его предложение было вежливо, то твердо отклонено. Руководство не проверяло свое убеждение на практике, потому что оно давно перешло для них в разряд фактов. Компания пассивно наблюдала за тем, как главный конкурент все больше вытесняет ее с рынка благодаря тому, что предоставляет покупателям такой уровень обслуживания, который им никогда раньше не предлагали и, следовательно, о котором они раньше не просили.

Как понять, что вы стали заложником абстрактного обобщения? Во-первых, спросить себя, какие у вас сложились убеждения относительно

разных вещей: ведения бизнеса, человечества вообще и конкретных людей. Проанализируйте, на каких фактах основаны ваши обобщения. Затем задайте себе вопрос: «Готов ли я допустить, что это обобщение может быть неточным или ошибочным?» Этот вопрос очень важен и требует осознанного ответа, так как в случае отрицательного ответа продолжать просто не имеет смысла.

Если вы готовы анализировать свое обобщение, в первую очередь отделите его от фактов, которые привели вас к этому заключению. Например: «Пол Смит, клиент компании Bailey's Shoes, а также несколько других покупателей заявили, что приобретут наш товар, только если мы снизим цену на 10 центов. Следовательно, я сделал вывод, что покупателям неважно качество обслуживания». Это позволит вам и остальным поискать альтернативные интерпретации и способ действий.

По возможности старайтесь проверять обобщения напрямую. Часто это приводит к изучению причин действий других людей, что требует особого навыка, речь о котором пойдет дальше. Например, если подойти к Лоре и спросить ее в лоб: «Тебя волнуют чувства других людей?» — скорее всего, это вызовет защитную реакцию с ее стороны. Есть другие способы провести подобный разговор, чтобы снизить вероятность защитной реакции.

Стоит помнить: пока мы не осознаём, что склонны к абстрактным обобщениям, то даже не поймем, что есть необходимость что-то изучать. Именно поэтому так важно относиться к рефлексии как к дисциплине. Вторая техника, активно применяющаяся в науке действий, так называемая «левая колонка», чрезвычайно полезна и тем, кто только знакомится с этой дисциплиной, и тем, кто хочет изучить ее глубже.

Техника «левая колонка». Это весьма эффективный метод, который позволяет понять, как наши ментальные модели проявляются в конкретных ситуациях. Он раскрывает, как мы манипулируем ситуацией, только чтобы не признаваться себе, что думаем и чувствуем на самом деле, а следовательно, лишаем себя шанса на улучшение ситуации.

Благодаря этому упражнению руководители осознают, что у них действительно есть ментальные модели, которые играют активную (и иногда неблагоприятную) роль в управленческом процессе. Когда группа руководителей выполняет это упражнение, они не только начинают осознавать роль ментальных моделей, но и понимают, почему в первую очередь им следует разобраться с собственными убеждениями.

Упражнение тесно связано с разбором практических ситуаций, который проводил Крис Аргирис во время презентации. Для начала я выбрал

конкретный случай, когда мое взаимодействие с одним или несколькими людьми не увенчалось успехом, то есть не привело к желаемому результату. Я записал состоявшийся разговор в колонку справа, а в левую колонку — то, о чем в момент разговора думал, но не решился озвучить.

Предположим, мы с коллегой, назовем его Билл, совместно работаем над проектом и должны провести важную презентацию для руководителя. Я не смог присутствовать на презентации, но мне стало известно, что она провалилась. У нас с Биллом состоялся следующий разговор.

Я: Как прошла презентация?

Билл: Ну, не уверен. Пока рано делать выводы. К тому же это абсолютно новая область.

Я: Что, по-твоему, нам делать дальше? Полагаю, вопросы, которые ты поднял, достаточно важные.

Билл: Не знаю. Подождем, посмотрим, что получится.

Я: Возможно, ты и прав, но, мне кажется, нельзя просто сидеть и ждать, нужно что-то делать.

А вот о чем я во время этого разговора думал.

О ЧЕМ Я ДУМАЛ

Все говорят, что это полный провал.

Он что, не понимает, насколько все плохо? Или не хочет этого признавать?

Он боится посмотреть правде в глаза. Если бы у него было чуть больше уверенности в себе, эта ситуация стала бы для него уроком. Сложно даже представить, насколько негативно эта презентация скажется на всем проекте.

Надо его как-то расшевелить.

ЧТО Я СКАЗАЛ

Я: Как прошла презентация?

Билл: Ну, не уверен. Пока рано делать выводы. К тому же это абсолютно новая область.

Я: Что, по-твоему, нам делать дальше? Полагаю, вопросы, которые ты поднял, достаточно важные.

Билл: Не знаю. Подождем, посмотрим, что получится.

Я: Возможно, ты и прав, но мне кажется, нельзя просто сидеть и ждать, нужно что-то делать.

Это упражнение помогает вытащить на поверхность скрытые убеждения и проследить, какое влияние они оказывают на поведение человека. В приведенном примере у меня два основных убеждения относительно Билла: ему недостает уверенности в себе, в частности чтобы признать, что он провалил презентацию, и он не хочет проявлять инициативу. Возможно, ни одно из них не является правдой, но, судя по своему внутреннему диалогу, я придерживаюсь этих убеждений и они влияют на мое поведение в данной ситуации. Мое убеждение в том, что Биллу не хватает уверенности в себе, проявляется в том, что я скрыл от него, что мне уже известно о неудачной презентации. Я опасаясь, что, если скажу ему об этом напрямую, он растеряет последние остатки самоуважения. Поэтому я захожу издалека. Мое убеждение, что Билл избегает проявлять инициативу, выражается в том, как мы обсуждаем дальнейшие шаги. Он не дает четкого ответа, несмотря на прямо заданный вопрос. Я воспринимаю это как доказательство лени или отсутствия интереса с его стороны: он не хочет ничего предпринимать в ситуации, которая явно требует каких-то действий. Из этого я делаю вывод, что мне придется надавить на него, чтобы мотивировать, или взять ситуацию под личный контроль.

Самый важный урок, который можно извлечь из анализа «левой колонки», состоит в том, что мы упускаем возможности для обучения в конфликтных ситуациях. Вместо того чтобы открыто обсудить возникшую проблему, мы с Биллом ходим вокруг да около. Мы завершаем разговор, так и не решив, какие конкретно шаги будем предпринимать для исправления ситуации. Мы не смогли даже сформулировать суть проблемы.

Почему я просто не сказал Биллу, что, по моему мнению, у нас возникла проблема? Почему не настоял на том, что нам надо выработать меры для исправления положения? Возможно, потому, что не уверен, как можно эффективно обсудить столь «деликатные» вопросы. Как и коллегам Лоры, мне кажется, что, если я заведу об этом разговор, это вызовет защитную реакцию и вряд ли пойдет на пользу. Я боюсь, что все станет только хуже. Может быть, избегаю этой темы из вежливости или нежелания критиковать. Какой бы ни была причина, наш разговор оставил неприятный осадок, а мне нужно искать способ, как мотивировать Билла на дальнейшую работу.

Нет единственно верного способа справиться с подобной ситуацией. Тем не менее весьма полезно сначала осознать, как мои собственные

мысли и поступки влияют на положение дел. В этом может помочь техника «левая колонка». Если я более четко осознаю, какими убеждениями руководствуюсь, есть несколько вариантов того, как продолжить разговор, чтобы он прошел более продуктивно. В любом случае мне необходимо озвучить собственную точку зрения и привести «факты», на основании которых я сделал выводы. В любом случае мне следует быть готовым к тому, что Билл не согласится с моей точкой зрения или что «факты» и мои выводы окажутся неверными. (В конце концов, слухи о том, как прошла презентация, могут не соответствовать действительности.) Моя задача состоит в том, чтобы и *Билл*, и я извлекли из сложившейся ситуации урок. Аргирис условно назвал этот процесс сохранением баланса между изучением вопроса и отстаиванием сложившегося убеждения.

Сохранение баланса между изучением вопроса и отстаиванием сложившегося убеждения. Во многих компаниях компетентность руководителя определяется его способностью решать проблемы. Руководитель должен понять, что нужно делать, и обеспечить необходимую для этого поддержку. Персональный успех частично зависит от умения эффективно общаться с людьми и оказывать на них влияние. При этом важность исследовательских навыков признают редко. Однако, поднимаясь по карьерной лестнице, руководитель начинает сталкиваться со сложными и разнообразными вопросами, для решения которых ему уже не хватает только личного опыта. Неожиданно оказывается, что ему необходимо знать мнение других людей. Он должен обучаться. В этой ситуации имеющиеся навыки по отстаиванию своей позиции могут сослужить руководителю плохую службу, так как не позволят ему учиться у других. Для того чтобы стимулировать процесс обучения, руководителю следует совместить оба набора навыков.

Даже когда два человека, настроенных на отстаивание собственной позиции, встречаются для открытого и честного обмена мнениями, между ними не происходит обучения. Они могут быть искренне заинтересованы в том, чтобы узнать точку зрения собеседника, но их внутренние убеждения задают совершенно другую структуру разговора:

Я глубоко ценю вашу искренность, но на основе личного опыта и суждений я пришел к другим заключениям. Позвольте объяснить вам, почему ваше предложение не сработает...

Каждый собеседник рационально и спокойно отстаивает свою точку зрения, и каждый из них непреклонен. Они не пытаются более глубоко изучить вопрос, а стоят на своем. Такой архетип системы называется «эскалация», и развивается он по принципу гонки вооружений.

Если *A* горячо отстаивает свое мнение, то *B* воспринимает это как угрозу для себя и тоже начинает спорить более ожесточенно. Такое поведение только стимулирует *A* «подбавить жару». И так далее. Иногда эскалация настолько выматывает, что руководитель начинает избегать общественного обсуждения разных точек зрения.



Эффект эскалации можно предотвратить, если начать задавать вопросы. Элемент изучения в разговор могут внести следующие вопросы: «На основании чего вы пришли к этому выводу?» или «Вы можете привести факты в поддержку своей точки зрения?»

Мы часто ведем аудиозапись рабочих встреч управленческих команд, с которыми работаем над развитием навыков обучения. Один из признаков того, что у команды имеются проблемы, — это если на протяжении многочасовой встречи практически не возникает вопросов. Может показаться удивительным, но однажды мы стали свидетелями рабочей встречи, когда за три часа не было задано ни единого вопроса! Не нужно быть экспертом по науке действий, чтобы понять, что на подобных встречах нет места глубокому изучению проблем.

Подход исключительного исследования проблемы имеет свои ограничения. Задавать вопросы важно, чтобы прервать усиливающий цикл отстаивания конкретной позиции. Однако добиться желаемых результатов можно только при условии объединения обоих наборов навыков. Одна из причин ограничений состоит в том, что мы имеем сформировавшуюся

точку зрения независимо от того, считаем ли, что это единственно верное мнение. Поэтому множество вопросов могут быть просто способом замаскировать нежелание человека обучаться.

Наиболее продуктивным обучение бывает тогда, когда руководитель объединяет оба набора навыков. Это можно назвать также «взаимным исследованием»: каждый открыто выражает свое мнение, которое становится предметом всеобщего изучения, что заставляет человека открыться. Больше нельзя спрятаться за своим мнением, нужно объяснить его логику и привести факты. Так, например, при сохранении баланса между изучением вопроса и отстаиванием сложившегося убеждения я не только проанализирую, чем подкреплено мнение других людей, но и другим предложу проанализировать мое мнение. Я могу сказать: «Вот моя точка зрения, и вот почему я так считаю. Насколько это, на ваш взгляд, разумно?»

Если человек действует с позиции отстаивания своих интересов, его цель в том, чтобы выиграть любой ценой. Когда он действует с позиции сохранения баланса, его цель — найти оптимальный вариант. Это проявляется в том, как мы используем данные и факты. В первом случае человек выборочно озвучивает факты, подтверждающие его мнение. Объясняя свою точку зрения, он избегает моментов, способных ослабить его позицию. Во втором случае человек открыт к восприятию любой информации, так как он заинтересован в том, чтобы найти слабые стороны своей позиции.

Сочетать оба набора навыков может оказаться не так просто, особенно когда речь идет о политизированной организации, не готовой к открытому обсуждению. Я сам долгое время был ярким представителем первой группы и могу сказать, что для достижения сбалансированного подхода требуется немалое терпение и настойчивость. Добиваться прогресса приходится постепенно. Для меня первым этапом было научиться анализировать мнение другого человека, когда я с ним не согласен. Обычно я начинал отстаивать свою позицию еще активнее и делал это не из вредности, а из искреннего убеждения, что я прав. К сожалению, зачастую мы с собеседником просто оставались каждый при своем мнении и между нами не складывались отношения партнерства и сотрудничества, к которым я стремился. Теперь, если мы расходимся во мнениях, я прошу собеседника объяснить мне его точку зрения или спрашиваю, на основании чего он пришел к своему выводу.

Хотя учиться достижению этого баланса можно всю жизнь, награда, которую мы получаем уже в процессе, того стоит. Сегодня я больше не трачу время на то, чтобы убедить кого-либо в своей точке зрения, и, сказать по правде, жить мне стало гораздо проще и интереснее. Я напоминаю себе об этом каждый раз, когда ловлю себя на попытке склонить кого-либо к какой-то позиции (как правило, это случается в состоянии настоящего стресса). Я знаю, что при сбалансированном подходе гораздо более вероятно получить желаемый результат. В определенном смысле, когда два человека отстаивают каждый свое мнение, результат предопределен: выиграет один из них или каждый останется при своем. При сбалансированном подходе эти ограничения исчезают. Если собеседники искренне заинтересованы в том, чтобы изучить точку зрения друг друга, в итоге они могут прийти к абсолютно новому выводу.

На пути к достижению баланса между отстаиванием своей позиции и изучением позиции других людей можно руководствоваться следующими принципами¹².

Когда вы отстаиваете свое мнение:

- *обоснуйте* свою точку зрения: объясните, на основании каких фактов и данных пришли к такому выводу;
- *побудите* собеседника проанализировать вашу позицию («Вы видите слабые места в моей аргументации?»);
- *побудите* остальных предложить альтернативные точки зрения («Возможно, у вас есть другие данные, или вы сделали другое заключение, или и то и другое вместе?»);
- активно *анализируйте* мнения, отличающиеся от вашего («А что вы думаете по этому поводу?»; «Почему вы сделали такой вывод?»; «Вы основываетесь на данных, которые отличаются от тех, что использовал я?»).

Когда вы анализируете мнения других:

- делая предположения, четко их озвучивайте и признавайте, что это лишь ваши предположения;
- озвучивайте «факты», на которых основаны ваши предположения;
- не тратьте время на вопросы, если вам не интересны ответы (например, из вежливости или чтобы дать собеседнику возможность показать себя).

Когда вы зашли в тупик (собеседник больше не готов обсуждать собственную точку зрения), спросите:

- какие данные могут повлиять на его мнение;
- можете ли вы организовать совместный эксперимент, чтобы получить новую информацию.

Когда вы или собеседник не готовы выражать собственное мнение или экспериментировать с альтернативными идеями:

- предложите собеседнику (или себе) порассуждать вслух, почему разговор не клеится («Что в ситуации, в вас или во мне, делает таким трудным открытое обсуждение?»);
- при наличии взаимного желания придумайте другие способы преодолеть возникшие барьеры.

Суть не в том, чтобы безоговорочно следовать букве этих принципов, а скорее в том, чтобы придерживаться их духа. Они выполняют функцию «вспомогательных колес» на детском велосипеде — помогают поехать и испытать это ощущение. Когда вы достаточно разовьете навык, возможно, от этих принципов можно будет отойти. В любом случае полезно время от времени возвращаться к ним, если вдруг вы попали в особенно сложную ситуацию.

Следует помнить, что от этих принципов мало толку, если вы не горите искренним желанием изменить свою ментальную модель, касающуюся определенной ситуации. Иными словами, вы должны быть готовы увидеть собственные слабые места и принять то, что тоже можете ошибаться. В противном случае вы не добьетесь такого же поведения от других.

Для того чтобы достичь прогресса в работе с ментальными моделями, как и в любой дисциплине, требуется время, к тому же признаки прогресса могут быть не столь очевидными. Помню, я спросил президента Harley-Davidson Джеффа Блюстейна после того, как он несколько лет инвестировал средства в развитие разных аспектов организационного обучения: «Вы заметили, что изменилось?» Он ответил просто: «Я все чаще слышу, как мои сотрудники говорят: «Так я вижу ситуацию» вместо «Такова ситуация». Эти две фразы звучат похоже, но ведут к абсолютно разному качеству диалога».

ТАК ЛИ НЕОБХОДИМО СОГЛАСИЕ?

Важно отметить, что цель применения ментальных моделей не обязательно состоит в достижении согласия. Многие ментальные модели могут существовать одновременно. Не все модели могут согласовываться между собой.

Каждую ментальную модель следует рассматривать в контексте конкретной ситуации. Это требует от компании стремления объективно воспринимать реальность, что является следствием личного совершенствования. Кроме того, нужно понимать, что мы можем и не знать всей правды. Даже после анализа ментальных моделей, по мнению О'Брайана, «мы все способны оказаться в разных точках. Цель в том, чтобы лучшая ментальная модель была у того, кто оказался главным по конкретному вопросу. Всем остальным следует помочь этому человеку (или группе людей) принять оптимальное решение и создать лучшую ментальную модель из возможных».

Хотя цель не всегда состоит в достижении согласия, сам процесс способен принести результаты. О'Брайан говорит: «Мы не возражаем, если после рабочей встречи сотрудники продолжают придерживаться разных мнений. Люди высказывают свою точку зрения и, даже если с ней не согласны, признают ее сильные стороны, потому что она обоснована. Вы можете ответить: “По другим причинам я поступлю иначе”. Удивительно, что в этом случае сотрудники чувствуют себя гораздо лучше, чем когда их вынуждают к компромиссному согласию». В частности, исключается ситуация, когда сотрудник считает, что лучше знает, как поступить, но у него нет возможности высказаться, в результате чего он чувствует горькое разочарование. Оказалось, что люди могут быть вполне довольны, даже когда они высказали свое мнение, но на практике воплотили другое решение, если только процесс обучения в компании открытый и все соблюдают профессиональную этику.

«У нас в компании нет провозглашенных ментальных моделей, — делится О'Брайан. — У нас принята философия ментальных моделей. Если бы мы вышли и заявили: “Вот официальная ментальная модель для ситуации 23С”, это стало бы проблемой». Навязывание людям ментальных моделей, как и навязывание видения, ни к чему хорошему не приводит. У самого активного или самого высокопоставленного сотрудника может

возникнуть иллюзия, что все остальные моментально и всецело примут его ментальные модели. Однако даже если его ментальная модель лучше, его роль не в том, чтобы агитировать остальных за нее, а в том, чтобы предложить ее на рассмотрение.

Многие находят удивительным отсутствие требования согласия. Но мне часто приходилось слышать, что участники других выдающихся управленческих команд придерживаются похожего с О'Брайаном мнения. Утверждение «мы все обсудим и поймем, что делать» оказывается фундаментом согласия, возникшего в результате «диалога» — основы дисциплины командного обучения.

МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ И ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

Я пришел к заключению, что системное мышление без ментальных моделей — это то же, что DC-3 с радиальным двигателем воздушного охлаждения, но без закрылков. Так же как разработчикам Boeing 247 пришлось уменьшить мощность двигателя, потому что они не додумались до закрылков, системное мышление без ментальных моделей существенно теряет в эффективности. Обе дисциплины идут рука об руку, так как одна из них сконцентрирована на выявлении скрытых установок, а вторая — на том, как изменить эти установки, чтобы вскрыть причины важных проблем.

Как показано в начале главы, укоренившиеся ментальные модели способны свести на нет изменения, достигнутые благодаря системному мышлению. Руководители должны научиться анализировать собственные действующие ментальные модели: пока доминирующие установки не будут открыто озвучены, не стоит ожидать, что ментальные модели изменятся, и от применения системного мышления тоже будет мало толку. Если руководитель твердо убежден, что его картина мира — это факты, а не набор убеждений, он вряд ли поставит ее под сомнение. Если ему недостает навыков изучения собственной точки зрения и мнений других людей, он будет ограничен в применении новых способов мышления. Более того, если в компании не сформировалась философия и понимание ментальных моделей, сотрудники станут ошибочно считать целью системного мышления построение диаграмм и сложных «моделей» мира, а не улучшение действующих ментальных моделей.

Системное мышление в равной степени важно для эффективной работы с ментальными моделями. Результаты современных исследований свидетельствуют о том, что большинство ментальных моделей систематически нас подводят. Они не учитывают важную обратную связь, не принимают во внимание задержки, часто сконцентрированы на очевидных переменных, которые не всегда являются самыми важными и не всегда ведут к максимальным изменениям. Например, профессор MIT Джон Стерман наглядно показал, что участники «пивной игры» систематически недооценивают время задержки с исполнением их заказов. Принимая решение, большинство игроков или не видят, или не учитывают усиливающую обратную связь, которая возникает в ответ на их панику. Они увеличивают объем заказов и тем самым опустошают склад оптового продавца. Это приводит к удлинению срока отгрузки заказов, что провоцирует усиление паники. Проведя серию экспериментов, Стерман показал схожие недостатки в ментальных моделях¹³.

Понимание этих недостатков способно помочь увидеть уязвимые места в доминирующих моделях, а также определить, когда для принятия эффективных решений требуется больше, чем просто выявить ментальные модели руководителей. Наконец, усилению ментальных моделей в качестве практической управленческой дисциплины способствует создание *библиотеки «универсальных структур»* для применения в рамках компании. Эти «структуры» основаны на архетипах системы, подобных тем, что описаны в главе 6. Однако они отвечают особенностям конкретной компании — ее продукции, рынку и технологиям. Так, конкретные структуры «подмены проблемы» или «предела роста» для нефтяной и страховой компании будут различными, но глубинный архетип при этом один. Формирование подобной библиотеки должно стать естественным побочным продуктом применения системного мышления в компании.

В конце концов, преимущество от интеграции системного мышления и ментальных моделей проявится не только в улучшении ментальных моделей, но и в изменении образа мышления. Мы избавимся от ментальных моделей, ориентированных на события, и перейдем к ментальным моделям, в рамках которых сможем распознавать долгосрочные закономерности изменений и глубинные структуры, производящие эти закономерности. Например, принятые в Shell сценарии не только

оповещали руководство о грядущих изменениях — с их помощью менеджеры компании сделали первые шаги от событийного подхода к тому, чтобы начать видеть закономерности изменений.

Сегодня большинство решений принимаются под действием ментальных моделей, основанных на «линейном мышлении». В дальнейшем в обучающихся компаниях все решения будут приниматься на основе общего понимания взаимозависимостей и закономерностей изменений.

СОВМЕСТНОЕ ВИДЕНИЕ

ОБЩИЙ ИНТЕРЕС

Возможно, вы помните художественный фильм «Спартак» о восстании рабов в Римской республике в 71 году до нашей эры под предводительством раба-гладиатора Спартака¹. Вооруженный отряд рабов дважды наносил поражение римлянам, пока после ожесточенного сопротивления не был полностью уничтожен легионами под командованием Марка Лициния Красса. В фильме Красс обращается к оставшимся в живых воинам из отряда Спартака: «Вы были рабами. И вы останетесь рабами. Но по милости римского народа я могу избавить вас от заслуженного наказания — распятия на кресте. Вам нужно только выдать мне Спартака, которого мы не знаем в лицо».

После долгой паузы Спартак (актер Кирк Дуглас) поднимается на ноги и говорит: «Я Спартак». Рядом с ним встает его товарищ и повторяет: «Я Спартак». Потом поднимается еще один и тоже заявляет: «Спартак — это я». Через минуту все остатки разбитой армии рабов стоят перед победителями.

Так ли все было на самом деле, не имеет особого значения. Эта история отражает глубинную правду. Каждый из рабов выбрал верную смерть. Но они были преданы не столько Спартаку, сколько той общей идее, которую тот провозгласил, — что они могут стать свободными людьми. Эта идея являлась настолько важной для каждого из них, что они были готовы умереть, но не возвращаться в рабство.

Совместное видение — это не идея. Это даже не очень важная идея, такая как свобода. Скорее, это сила, живущая в сердцах людей. Она может быть вдохновлена идеей, но если она так убедительна, что получает поддержку нескольких человек, то перестает быть абстракцией и становится осязаемой. Люди начинают к ней стремиться. Общее видение — одна из самых серьезных движущих сил, которая владеет человеком.

На простейшем уровне совместное видение представляет собой ответ на вопрос: «Что мы стремимся создать?» Так же как персональное видение — это картинка или образ, сложившиеся в сознании человека, общее видение — это образы, принятые на уровне компании. Они создают ощущение единства, пронизывающее компанию и связывающее ее разнообразную деятельность.

Видение действительно становится общим, если несколько человек, обладающих одинаковым представлением, связаны единым стремлением к воплощению этого образа. Силу персональному видению придает интерес человека. Сила совместного видения — в общем интересе. Таким образом, мы пришли к заключению, что одна из причин, в силу которых люди стремятся к совместному видению, — их желание быть причастными к чему-то более важному и масштабному, чем они сами.

Совместное видение имеет большое значение для обучающейся компании, так как обеспечивает фокус и энергию для обучения. В то время как адаптивное обучение возможно и без видения, генеративное обучение происходит только тогда, когда люди стремятся достичь того, что для них важно на глубинном уровне. Сама идея генеративного обучения, то есть расширения созидательных возможностей человека, кажется абстрактной и лишенной смысла, пока у людей нет видения, которого они искренне стремятся достичь.

Сегодня «видение» стало привычной концепцией корпоративного управления. Однако в большинстве случаев «видение» представляет собой мнение одного человека (или одной группы людей), навязанное на уровне компании. В лучшем случае оно отражает готовность сотрудников подчиняться, а не их подлинную вовлеченность. Совместное видение — это видение, которое искренне разделяют другие, поскольку оно отражает их персональное видение.

ПОЧЕМУ СОВМЕСТНОЕ ВИДЕНИЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Невозможно представить, что такие компании, как AT&T, Ford или Apple, могли бы появиться без общего видения. Теодор Вейл стремился, чтобы телефонная связь стала доступной в любом уголке Земли, и на воплощение его видения ушло почти 50 лет. Генри Форд мечтал, чтобы автомобиль из роскоши превратился в средство передвижения, в том числе для простых людей. Стивен Джобс, Стив Возняк и их коллеги по Apple хотели поставить компьютер на службу человеку. Если бы не единое общее видение глобального успеха, в равной степени невозможно было бы представить быстрый рост японских компаний, таких как Komatsu, Canon или Honda². Komatsu менее чем за два десятилетия достигла размера компании Caterpillar, хотя изначально ее размер равнялся лишь одной трети конкурента. За такой же временной период Canon, начав с нуля в области производства копировальной техники, достигла доли рынка, равной глобальной доле рынка Xerox. Важнее всего, что индивидуальное видение лидеров компаний искренне разделили другие сотрудники на всех уровнях: они сфокусировали свою энергию и создали общую идентичность среди очень разных людей.

Часто совместное видение бывает внешним, то есть фокусируется на достижении каких-либо показателей относительно внешнего фактора, например конкурента. Но цель, которая сводится к тому, чтобы нанести поражение конкуренту, становится переходной. По достижении результата компания склонна уйти в глухую оборону, чтобы «отстоять достигнутое, не потерять позицию лидера». Подобные цели редко пробуждают творческие устремления и желание создать что-то новое. Мастер боевых искусств, вероятно, сосредоточен не на том, чтобы «победить всех остальных», а на собственных внутренних стандартах совершенства. Это не означает, что видение должно быть исключительно внутренним или внешним. Оба типа вполне могут сосуществовать. Но если ориентироваться на видение, полностью подчиняющееся идее борьбы с внешним врагом, это может ослабить компанию в долгосрочной перспективе.

Кадзуо Инамори, основатель корпорации Куосега, всегда побуждал сотрудников «смотреть в себя», раскрывать собственные внутренние стандарты. Он утверждал, что, когда компания стремится стать лидером

в своей области, она может поставить цель стать «лучше», чем конкуренты, или же «лучшей» в данной области. При этом его видение состояло в том, что компания должна стремиться к «совершенству», а не просто стать «лучшей». (Вспомните, как Инамори формулировал принцип созидательного напряжения: «Важно не то, какое у вас видение, а что оно делает...»³)

Общее видение, особенно внутреннее, стимулирует устремления людей. Работа способствует достижению более серьезной цели посредством товара или услуг компании: например, ускорение обучения с использованием персонального компьютера, обеспечение глобальной коммуникации с помощью телефонной связи, свобода передвижения благодаря личному автомобилю. Более серьезная цель может быть инкорпорирована в стиль, внутренний климат и корпоративный дух компании. Макс де При, бывший СЕО мебельной компании Herman Miller, так описывал свое видение компании: «Быть даром для человеческого духа», имея в виду не только производимую компанией продукцию, но и ее сотрудников, атмосферу, ее более широкое обязательство по созданию эффективной и эстетичной рабочей среды⁴.

Видение вдохновляет. Оно создает творческую искру, заставляет подняться над повседневностью. «Неважно, что у нас есть внутренние трудности или проблемы с конкурентами, — признался один из руководителей. — У меня всегда улучшается настроение, когда я вхожу в офисное здание, потому что я знаю, что то, что мы делаем, действительно имеет значение».

Совместное видение способно изменить отношение людей к компании: это уже не просто компания, это «наша компания». Общее видение становится первым шагом, позволяющим начать совместную работу людям, которые не знали друг друга и не доверяли. Оно создает чувство идентичности. Общее чувство цели, видения, ценностей создает в компании общность на базовом уровне. Уже будучи крупным ученым, психолог Абрахам Маслоу изучал поведение высокоэффективных команд. Одной из самых их значимых характеристик оказалось совместное видение и чувство цели. Маслоу пришел к выводу, что в высокоэффективных командах

задача переставала отделяться от личности. Скорее, человек настолько отождествлял себя с задачей, что уже не мог мыслить себя без нее⁵.

Общее видение вселяет в людей такое мужество, что они сами не осознают его масштаб. Оно проявляется в том, что они просто делают все необходимое для достижения цели. В 1961 году Джон Кеннеди озвучил видение, которое многие годы не давало покоя руководителям американской космической программы: человек должен побывать на Луне к концу десятилетия⁶, и за этим последовали многочисленные проявления мужества и подлинной вовлеченности. Показательная история произошла в середине 1960-х гг. с участием лаборатории Чарльза Старка Дрейпера МИТ, специалисты которой отвечали за разработку бортового руководства программного обеспечения «Аполлона», необходимого для навигации и посадки на Луну. Проект шел уже несколько лет, когда руководство лаборатории окончательно убедилось, что в изначальные технические характеристики закралась ошибка. Это сулило крупные неприятности, так как на проект уже потратили не один миллион долларов. Вместо того чтобы выкручиваться из положения, руководство лаборатории напрямую попросило NASA начать все работы заново. Они рисковали не только контрактом, но и своей репутацией. Но поступить иначе не могли. Все их существование было подчинено одному простому видению: человек должен побывать на Луне к концу десятилетия. Для того чтобы воплотить это видение, они были готовы на все.

В середине 1980-х годов иконой индустрии персональных компьютеров был IBM PC. Однако Apple Computer продолжала придерживаться собственного видения: персональный компьютер должен быть интуитивно понятен любому пользователю. Компания отказалась от «гарантированной» возможности быть ведущим разработчиком компьютеров с архитектурой, подобной IBM. Хотя объем продаж Macintosh от Apple так и не достиг объема продаж «клонов» IBM, этот компьютер был не только прост и удобен для пользователей, но отчасти стал новым отраслевым стандартом, определив дальнейшее направление развития всех операционных систем.

Обучающаяся компания невозможна без общего видения. Без стремления к цели, которой люди искренне хотят достичь, действие сил, поддерживающих статус-кво, может оказаться непреодолимым. Видение становится всеобъемлющей целью. Возвышенность цели порождает новые способы мышления и действий. Совместное видение не дает процессу обучения сбиться с курса, когда уровень стресса повышается. Обучение может быть сложным и даже болезненным. При наличии общего видения

людям проще выражать свой образ мыслей, отказываться от глубоко укоренившихся убеждений, признавать личные недостатки или недостатки компании. Все эти сложности кажутся пустяками по сравнению с важностью того, к чему они стремятся. Роберт Фриц сказал: «Рядом с великим нет места мелочности». Если нет великой мечты, мелочность начинает проявляться во всем.

Совместное видение стимулирует готовность к риску и экспериментам. Когда человек погружен в собственное видение, зачастую он не знает, как этого добиться. Тогда он начинает экспериментировать. Делает шаг, меняет направление, делает следующий шаг. Это все сплошной эксперимент, при этом человек четко осознает, почему он делает то, что делает. Он не просит гарантий, что это сработает. Он знает, что никто не может дать ему такую гарантию. Тем не менее не опускает руки.

Наконец, общее видение становится ответом на один из ключевых вопросов, препятствующих усилиям по развитию системного мышления в управлении: «Как добиться лояльности и вовлеченности сотрудников в долгосрочной перспективе?»

На протяжении длительного времени сторонники системного подхода пытались убедить менеджеров в необходимости сохранять фокус на долгосрочной перспективе. Они настойчиво объясняли, что симптоматические решения ведут только к временным улучшениям, за которыми следует ухудшение. Тем не менее случаи, когда руководители действительно начали придерживаться долгосрочного фокуса, можно пересчитать по пальцам. Я пришел к выводу, что причина кроется не в том, что сторонники системного мышления неубедительны, и не в недостатке доказательств. *Иногда людей просто невозможно рационально убедить в необходимости придерживаться долгосрочной перспективы.* Они приходят к этому, только когда сами того захотят.

В любой ситуации, где присутствует ориентация на перспективу, есть долгосрочное видение. В Средние века каменщики могли всю жизнь посвятить строительству собора, но так и не увидеть его завершенным. Японцы сравнивают создание великой компании с выращиванием дерева — на это может уйти от 25 до 50 лет. Родители стараются выработать у ребенка установки и ценности, на которые тот будет опираться всю свою взрослую жизнь. Во всех этих случаях люди придерживаются видения, которое может быть реализовано очень нескоро.

Стратегическое планирование, которое должно быть оплотом долгосрочного корпоративного мышления, зачастую носит реактивный и краткосрочный характер. По словам двух самых ярких критиков современного стратегического планирования Гэри Хэмела из Лондонской школы бизнеса и К. К. Прахалада из Мичиганского университета:

стратегическое планирование должно быть ориентировано на будущее, но большинство менеджеров, если на них немного надавить, признают, что их стратегические планы больше касаются текущих проблем, чем будущих возможностей⁷.

Типичная система стратегического планирования направлена на всесторонний анализ сильных и слабых сторон конкурентов, на ресурсы и наличие рыночного потенциала, но при этом не достигает решения задачи, которая обеспечивала бы фокус на долгосрочной перспективе; в терминах Хэмела и Прахалада — «найти цель, достойную того, чтобы к ней стремиться».

При том огромном внимании, которое уделяется этому компоненту корпоративного обучения, многие по-прежнему считают видение таинственной, неуправляемой силой. Руководителей, обладающих видением, возводят в ранг героев. Нет единой формулы для всех, «как найти свое видение», но есть четкие принципы и руководства, как построить общее видение. Уже появились дисциплина по построению видения и практические инструменты по работе с совместным видением. Она выводит принципы из сферы личного совершенствования в область коллективных устремлений и общей вовлеченности.

ДИСЦИПЛИНА ПО ПОСТРОЕНИЮ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ

ПООЩРЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНОГО ВИДЕНИЯ

Совместное видение развивается на основе персонального: именно так оно получает энергию и вызывает желание ему следовать. Как отмечает Билл О'Брайан из компании Hanover Insurance, «мое видение не играет для вас роли. Вас мотивирует только ваше видение». Дело не в том, что

человека интересует только он сам. Наоборот, персональное видение часто включает аспекты, касающиеся семьи, компании, общества и даже всего мира в целом. Скорее, Билл О'Брайан подчеркивает индивидуальность персонального видения, так как оно базируется на личном наборе ценностей, устремлений и переживаний каждого конкретного человека. Так что подлинный интерес к совместному видению основывается на персональном видении. Эту простую истину упускают из вида многие руководители, которые решают, что видение компании можно придумать за одну ночь.

Если компания стремится создать общее видение, она непрерывно поощряет сотрудников развивать собственное видение. Человек, не имеющий собственного видения, способен только «подписать» под чьим-либо чужим. Он соглашается с ним, но не способен глубоко его прочувствовать. С другой стороны, люди с четким собственным направлением движения способны объединяться и создавать эффект синергии для достижения того, что «я/мы действительно хотим».

В этом смысле личное совершенствование становится фундаментом для развития совместного видения. Под этим подразумевается не только персональное видение, но и стремление к объективному восприятию реальности и созидательному напряжению — отличительным признакам личного совершенствования. Совместное видение способно создавать уровень созидательного напряжения, далеко выходящий за границы зоны комфорта конкретного человека. Люди, больше всего вкладывающие в достижение высокой цели, способны выдержать такое напряжение: они сохраняют фокус на видении и продолжают анализировать текущую реальность. Они верят в свою способность создавать будущее, потому что занимаются этим лично.

Поощряя развитие персонального видения, компания не должна переступать границ личной свободы своих сотрудников. Как говорилось в главе 8, невозможно поделиться с другим человеком «своим видением» или заставить его создать собственное. Тем не менее компания может стимулировать такую корпоративную культуру, которая будет способствовать развитию персонального видения. Самый прямой путь — это когда руководитель, обладающий пониманием видения, доносит его до сотрудников таким образом, чтобы побудить их поделиться своим видением. Это и есть искусство управления: построить совместное видение на основе персонального.

ОТ ПЕРСОНАЛЬНОГО ВИДЕНИЯ К СОВМЕСТНОМУ

Как личные цели соединяются для создания совместного видения? В качестве наглядной метафоры можно привести голограмму — трехмерный образ, создаваемый взаимодействием разных источников света.

Если разорвать фотографию пополам, каждая половина будет носителем только половины изображения. Но если поступить так же с голограммой, получатся два носителя целого изображения. Сколько бы еще раз вы ни делили голограмму на части, каждая из них показывает целое изображение. Точно так же, хотя у группы людей есть понимание общих задач своей компании, каждый видит их по-своему. При этом каждый разделяет ответственность за целое, а не только за свой участок. Составные «части» голограммы не идентичны. В каждом случае изображение представлено с разных точек зрения. Это все равно что заглядывать в комнату через дырки в ставнях: через каждую открывается вид под особым углом. Точно так же у каждого человека свое уникальное видение целого.

Если собрать все части голограммы, целое изображение значительно не изменится. В конце концов, оно было в каждой из частей. Скорее, изображение станет более насыщенным и «живым». Когда несколько людей разделяют совместное видение, оно не претерпевает значительных изменений. Оно наполняется жизнью, когда люди действительно могут представить, как добиваются цели. В случае совместного видения у них появляются «партнеры»: видение больше не покоится только на их плечах. С самого начала, когда человек только задумывается о персональном видении, питает его своей энергией, он может сказать, что это «его видение». Но по мере того как совместное видение набирает силу, оно становится и «его видением», и «нашим видением».

Первый шаг в создании совместного видения — отказаться от традиционного представления, что оно формируется на самой верхушке корпоративной иерархической лестницы или вырабатывается в ходе процесса планирования.

В компании с традиционной иерархической структурой никто не ставит под сомнение, что создание видения — прерогатива высшего руководства. Зачастую до сотрудников даже не доводят общую картину, которой руководствуется компания. Считается, что рядовым сотрудникам достаточно знать «приказы к действию», чтобы выполнять свою часть работы, которая затем сложится в более масштабное видение.

В последние годы начал набирать популярность процесс, который, по сути, не слишком отличается от традиционного подхода. Заявление о видении компании топ-менеджмент нередко готовит с помощью привлеченных консультантов. Это обычно делается, если нужно укрепить слабый корпоративный дух или имеются стратегические пробелы. В одних случаях этот процесс носит чисто умозрительный характер, в других включает в себя тщательный анализ конкурентов, доли рынка, сильных и слабых сторон компании. В любом случае результат часто разочаровывает по нескольким причинам.

Во-первых, подобное видение — это попытка за один раз обеспечить направление и придать смысл стратегии компании. Написав заявление о видении, руководство считает свои обязанности выполненными. Недавно один из моих коллег из Innovation Associates объяснял двум руководителям, как у нашей группы строится процесс работы с видением. Он еще не успел перейти к деталям, как его прервал один из собеседников: «Мы уже это сделали — написали заявление о видении». «Очень интересно, — ответил мой коллега. — И в чем же заключается ваше видение?» Один из руководителей повернулся ко второму и спросил: «Джо, где там это заявление о видении?» Написание заявления о видении может стать первым шагом в создании совместного видения, но само по себе не приведет к тому, что оно приживется в компании.

Вторая проблема, возникающая, когда топ-менеджмент компании формирует видение, состоит в том, что оно не основано на персональном видении сотрудников. Зачастую при поисках стратегического видения компании персональные просто игнорируются. Или же официальное видение отражает персональное видение всего одного или двух человек. Официальное видение не тестируется на разных уровнях компании, чтобы у сотрудников была возможность понять его и принять. В итоге оно оказывается неспособным стимулировать вовлеченность сотрудников и не несет никакого энергетического заряда. Оно просто не «зажигает». Иногда неспособно вдохновить даже тех руководителей, которые его писали.

Наконец, видение — это не решение конкретной проблемы. Если подходить к нему с этой позиции, то, когда «проблема» слабого корпоративного духа будет решена или пробелы в стратегическом направлении закрыты, видение лишится своей энергии. Создание совместного видения нужно рассматривать как центральный элемент повседневной работы

руководителя. Это непрерывный процесс, который никогда не заканчивается. Это часть другой, более масштабной работы по созданию и продвижению «руководящих принципов» компании — не только миссии как таковой, но также цели и основных ценностей компании.

Иногда руководители ожидают, что совместное видение возникнет в результате процесса стратегического планирования. К сожалению, этого не происходит по тем же причинам, по которым заканчиваются неудачей попытки «спустить видение сверху». По словам Хэмела и Прахалада:

Творческие стратегии редко возникают в ходе ежегодного планирования. Стартовой точкой для создания стратегии на следующий год практически всегда бывает стратегия текущего года. Улучшения носят поступательный характер. Компания придерживается знакомых сегментов, хотя перед ней могут открываться новые перспективы. Идея стать пионером в области производства персональной копировальной техники в Canon пришла не от тех, кто разрабатывал стратегические планы в Японии, а от дочерней компании, занимавшейся сбытом за рубежом⁸.

Это не означает, что созданием видения не может заниматься руководство компании. Зачастую так и происходит. Но иногда видение возникает на основе персонального видения людей, не занимающих управленческих позиций. В некоторых случаях оно становится результатом активного взаимодействия сотрудников на многих уровнях. Происхождение видения не так важно, как процесс его распространения в компании. Видение становится подлинно «совместным», когда начинает связывать персональные видения людей на всех уровнях компании.

Руководителям следует помнить, что их личное видение все-таки носит персональный характер. Тот факт, что они занимают руководящую позицию, не означает, что их видение *автоматически* становится «общим». Когда я слышу, как руководители говорят «наше видение», описывая на самом деле свое видение, я вспоминаю слова Марка Твена о том, что официальное «мы» следовало бы оставить для употребления «королям и людям с глистами».

Руководители, ставящие перед собой цель создать совместное видение, должны быть готовы делиться персональным видением и задавать вопрос: «Могу я рассчитывать на вашу поддержку?» Это может оказаться нелегко для человека, который привык ставить цели и озвучивать их подчиненным.

Джон Кристер, президент крупного подразделения ведущей компании по производству товаров для дома, стремился к тому, чтобы его подразделение заняло одну из ключевых позиций в отрасли. Для этого требовалось не только отличное качество продукции, но и более эффективная система доставки клиентам (розничным магазинам). Кристер решил разработать и реализовать уникальную глобальную систему дистрибуции, благодаря которой клиенты получали бы заказанную продукцию вдвое быстрее и намного дешевле. Он начал обсуждать свою идею с другими менеджерами, с производственными рабочими, со специалистами по сбыту и самими клиентами. Идея всем нравилась, но при этом Кристеру указывали, что многие из ее положений трудноосуществимы, потому что противоречат традиционной политике корпорации.

В частности, Кристеру было необходимо заручиться поддержкой руководителя дистрибуции Гэрриет Салливан. Формально в организационной структуре Кристер занимал равное с ней положение, но она проработала в компании на 15 лет больше. Кристер подготовил подробную презентацию, чтобы убедить Салливан в достоинстве разработанной им системы дистрибуции. Однако каждый его аргумент Салливан встречала критикой, и закончилось тем, что Кристер сам начал сомневаться в разумности своих планов.

Тогда Кристер решил проверить новую систему на практике, ограничившись одним географическим регионом. В этом случае риск был меньше и Кристер мог рассчитывать на поддержку местной розничной сети, которой особенно понравилась его концепция. Оставалось решить, что делать с Гэрриет Салливан. Интуиция подсказывала просто ничего ей не говорить. В конце концов, он имел достаточно полномочий для самостоятельного проведения эксперимента силами собственных сотрудников. С другой стороны, Кристер высоко ценил опыт и мнение Салливан.

Промучившись неделю, Кристер все-таки обратился за поддержкой к Салливан. На этот раз он явился к ней без графиков и таблиц. Он рассказал Салливан, почему так верит в свою идею, как эта система выведет сотрудничество с клиентами на новый уровень и как можно протестировать концепцию с минимальным риском. К его удивлению, несговорчивая Салливан предложила ему помощь в организации эксперимента. «В прошлый раз вы пытались убедить меня. А сейчас хотите проверить свою идею. Я по-прежнему считаю ее неразумной, но вы так в нее верите. Кто знает, может быть, нам удастся научиться чему-то новому», — объяснила она.

Это произошло много лет назад. Сегодня инновационную систему дистрибуции Кристера применяют в большинстве подразделений корпорации по всему миру. Она значительно снизила издержки и стала частью широких стратегических альянсов, которые корпорация начала выстраивать с розничными сетями. Когда видение появляется на средних уровнях компании, оно проходит через те же этапы знакомства и принятия, что и видение, предложенное руководством. Однако это может занять несколько больше времени, особенно если последствия реализации этого видения касаются всей компании в целом.

Организационный консультант Чарли Кифер заметил: «Хотя само видение вдохновляет и заряжает энергией, процесс создания совместного видения — кропотливая и трудоемкая работа. Для руководителей, которые этим занимаются, “рассказывать о нашем видении” — всего лишь часть повседневных обязанностей. Большинство художников не слишком вдохновлены *процессом* создания искусства. Их вдохновляет результат». Билл О’Брайан сказал об этом так: «Руководитель, обладающий видением, не обязательно постоянно говорит речи или вдохновляет “войска”. Мой рабочий день такой же, как и у любого другого руководителя. Меня отличает лишь то, что я решаю повседневные проблемы, ни на минуту не забывая о своем видении».

Требуется время, чтобы появилось подлинно общее видение. Как правило, оно становится результатом взаимодействия разных персональных целей. Опыт показывает, что такое совместное видение рождается в режиме постоянного диалога, когда собеседники не только свободно делятся собственными мечтами, но учатся слышать друг друга. Благодаря этому постепенно возникает новое понимание того, что возможно.

Выслушать других зачастую сложнее, чем говорить самому, особенно для авторитарных руководителей с четким представлением о том, что нужно делать. Это требует открытости и готовности поддержать разнообразие идей. Отсюда вовсе не следует, что кто-то должен жертвовать собственным видением ради «общей цели». Скорее, необходимо допустить сосуществование многих видений и выбрать правильный курс действий, который объединит в себе все эти персональные цели. Как сказал один весьма успешный руководитель компании: «Моя работа состоит преимущественно в том, чтобы слушать идеи, витающие в компании, и следить за тем, чтобы они были убедительно озвучены».

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ВИДЕНИЯ: УЧАСТИЕ, ВОВЛЕЧЕННОСТЬ И СОГЛАСИЕ⁹

Найдется немного тем, которые волновали бы современных руководителей больше, чем вопрос вовлеченности сотрудников в деятельность компании. Масла в огонь подливают исследования, по результатам которых у подавляющего большинства американских рабочих отмечается низкий уровень вовлеченности на работе, а также истории об иностранных конкурентах, у которых сотрудники самозабвенно преданы компании. Руководители начинают пробовать самые разные подходы, чтобы повысить вовлеченность сотрудников. К сожалению, чаще всего безуспешно. По нашему опыту, в 90% случаев они принимают за вовлеченность пассивное согласие.

Сегодня многие руководители признаются, что стремятся убедить сотрудников принять их видение. Боюсь, чаще всего начинается самая настоящая торговля. «Торговля» обычно подразумевает, что один человек убеждает другого сделать что-то, что тот мог бы не делать, если бы располагал всеми фактами. «Участие», напротив, означает свободу выбора и добровольное принятие решения.

По определению Кифера, «участие — это процесс, в результате которого человек по собственной воле становится частью чего-то более масштабного». Человек «вовлечен», когда он не просто участвует, но несет полную ответственность за воплощение видения. Я могу искренне участвовать в вашем видении. Я могу всем сердцем желать, чтобы оно осуществилось. И все же оно так и останется вашим видением. Я буду что-то делать по мере необходимости, но вряд ли не стану спать ночами, ломая голову, что нужно сделать еще.

Так, человек по велению сердца может участвовать в каком-то общественном движении, чтобы исправить конкретную несправедливость. Раз в год делать пожертвование, чтобы поддержать кампанию по сбору средств. Но если человек чувствует искреннюю вовлеченность, он стремится сделать все возможное, чтобы его видение стало реальностью. Видение подталкивает его к действиям, становится уникальным источником энергии.

В большинстве современных компаний относительно немногие сотрудники эмоционально участвуют в рабочем процессе и еще меньше искренне в него вовлечены. Подавляющее большинство в той или иной степени «соглашаются» следовать заданным курсом. Они делают то, что от них ожидают. В некоторой мере поддерживают видение. Но не испытывают искреннего интереса к его реализации.

Согласие часто принимают за участие или вовлеченность. Частично это происходит потому, что долгое время в компаниях преобладало именно пассивное согласие и мы пока не научились отличать его от вовлеченности. Более того, существует несколько уровней согласия, и на некоторых из них поведение человека вполне может напоминать участие или вовлеченность.

ВОЗМОЖНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ВИДЕНИЮ

Вовлеченность: стремится к видению; добивается его реализации; создает все необходимые «законы» (структуры).

Участие: стремится к видению; делает все необходимое, что соответствует «духу закона».

Искреннее согласие: отмечает преимущества видения; делает все, что от него ожидают, и даже больше; следует букве закона; хороший исполнитель.

Формальное согласие: в целом отмечает преимущества видения; делает все, что от него ожидают, но не больше; достаточно хороший исполнитель.

Вынужденное согласие: не отмечает преимуществ видения, но в то же время боится потерять работу; делает минимум того, что от него ожидают, потому что вынужден; открыто дает понять, что не разделяет ценности компании.

Несогласие: не отмечает преимуществ видения и не делает того, что от него ожидают. Его позиция: «Я этого делать не буду, и вы меня не заставите».

Безразличие: не поддерживает видение и не высказывается против. Не проявляет интереса. У него нет энергии. Его позиция: «Сколько еще до конца рабочего дня?»

Проиллюстрируем разные уровни согласия на примере отношения водителя к ограничению скоростного режима. Сегодня в большинстве штатов Америки ограничение скорости составляет от 55 до 65 миль в час. Водитель, искренне согласный с правилами, ни при каких обстоятельствах не превысит скорость. Водитель, формально согласный с правилами, превысит скорость на пять-семь миль в час, так как в большинстве

случаев на это могут закрыть глаза и даже не выписать штраф. Водитель, вынужденно согласный с правилами, соблюдает скоростной режим, но при этом всю дорогу ворчит и жалуется. Несогласный с правилами водитель едет на той скорости, на которой ему захочется, и всеми силами старается избежать встречи с полицейскими. А тот водитель, который искренне проникся идеей соблюдения скоростного режима, то есть вовлечен в нее, поведет автомобиль без превышения указанной скорости, даже если бы не было законодательного ограничения.

В большинстве компаний подавляющее число сотрудников искренне или формально согласны с целями и основными правилами организации. Они следуют общим курсом и стараются вносить свой вклад. С другой стороны, несогласных или вынужденно согласных сотрудников видно сразу. Они не поддерживают цели и основные правила организации и либо ничего не делают, либо делают, «чтобы доказать, что это не сработает». Они могут не выражать свое мнение открыто, но их взгляды и так всем известны. (Часто откровеннее всего они высказываются в неформальном общении в курилке или в баре.)

Отличия между разными степенями согласия могут быть совсем незначительными. Самыми сложными оказываются случаи искреннего согласия, которое легко принять за участие или вовлеченность. Типичный хороший исполнитель с готовностью делает то, что от него ожидают. Его позиция: «Я верю в людей, осуществляющих видение. По мере своих сил и возможностей я сделаю все, что от меня потребуется». Часто сам человек верит в то, что он вовлечен в реализацию видения компании, хотя фактически стремится только к тому, чтобы быть «частью команды».

По *поведению* человека на работе очень сложно отличить искренне согласного сотрудника от человека вовлеченного. По показателям продуктивности и экономической эффективности компания, состоящая из искренне согласных сотрудников, далеко опережает любую другую компанию. Сотрудникам не надо повторять дважды, что требуется сделать. Они моментально реагируют, не теряя при этом позитивного настроения. Возможно, они слегка напоминают роботов, но это не обязательно. Если от эффективных сотрудников ожидают инициативы и активности, они будут проявлять инициативу. Иными словами, такие сотрудники сделают все возможное, чтобы играть по правилам, официальным или невысказанным.

И все же между согласием и вовлеченностью лежит пропасть. Вовлеченный человек приносит энергию, страсть и вдохновение, которые

недоступны искренне согласному сотруднику. Вовлеченный человек не играет по правилам. Он несет ответственность за всю игру. Если правила препятствуют достижению видения, он найдет способ изменить их. Группа людей, искренне вовлеченных в реализацию совместного видения, представляет собой огромную силу.

В книге «Душа новой машины» (The Soul of a New Machine) лауреат Пулитцеровской премии за нехудожественную литературу Трейси Киддер рассказывает историю о команде разработчиков из корпорации Data General, которую сформировал одаренный руководитель и инженер для реализации амбициозной цели — создания компьютера нового поколения. В условиях чрезвычайной спешки, практически аврала, эта группа за короткое время создала принципиально новую модель компьютера. Встретившись через несколько лет с участниками команды и их руководителем Томом Уэстом, я осознал, каким подвигом была, по сути, их работа. В определенный момент выяснилось, что разработка нужного программного обеспечения отстает от графика на несколько месяцев. Тогда три инженера, отвечавших за это направление, провели в офисе всю ночь. Они выполнили работу, на которую требовалось от двух до трех месяцев, и никто не мог объяснить, как им это удалось. Без внутреннего горения такого не достичь.

В чем же тогда разница между искренним согласием и участием или вовлеченностью? Ответ обманчиво прост. Вовлеченный человек действительно *хочет* воплотить видение. Искренне согласный человек принимает видение. Он может желать этого воплощения ради достижения другой цели, например сохранить работу, осчастливить босса или продвинуться по карьерной лестнице, но видение как таковое его интересует мало. Это не его собственное видение (или, по крайней мере, человек его таковым не считает).

Подлинная вовлеченность в реализацию совместного видения может стать недостижимой целью. Вице-президент одной производственной компании поделился с нами историей о том, как он пытался превратить традиционную компанию, уверенного середнячка, в игрока мирового уровня, для чего стремился внедрить новое совместное видение и добиться вовлеченности сотрудников. Через год невероятных усилий с его стороны люди все так же продолжали следовать приказам и выполнять только то, что им говорили.

В этот момент он начал осознавать всю глубину проблемы. Никогда прежде *компания не стремилась к вовлеченности сотрудников* — вполне хватало их пассивного согласия. А потому это была единственная ментальная

модель, которой руководствовались сотрудники. Неважно, что им говорили о развитии подлинного видения и вовлеченности, — они могли реагировать только с позиции укоренившейся у них модели согласия.

Когда вице-президент это понял, он сменил тактику. Он задался вопросом: «Что вызовет искреннюю вовлеченность людей?» И запустил «программу для поддержания здорового образа жизни», рассудив, что первое, чему люди готовы безраздельно уделять внимание, — это собственное здоровье. Со временем так и вышло. Люди осознали, что искренняя вовлеченность возможна и на рабочем месте, и таким образом была подготовлена почва к тому, чтобы они могли воспринять новое видение.

Традиционные компании не задумывались об участии и вовлеченности сотрудников. Поддержание командной системы управления и вертикальной иерархии власти обеспечивалось их внешним согласием. Сегодня многие руководители по-прежнему опасаются, поддается ли контролю и управлению энергия, которой сопровождается искренняя увлеченность идеей, поэтому предпочитают мириться с согласием сотрудников и даже сами их к этому подталкивают.

КАК ДОБИТЬСЯ УЧАСТИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ: РЕКОМЕНДАЦИИ

Участие — естественный процесс, который основан на подлинной заинтересованности видением и готовности позволить другим действовать сообразно их собственному выбору.

- *Будьте вовлечены лично.* Бессмысленно пытаться увлечь идеей других, если вы сами ею не увлечены. Вы пытаетесь «продать» свою идею и в лучшем случае получите что-то вроде внешнего согласия, а в худшем — посеете семена будущего недовольства.
- *Будьте честны.* Не пытайтесь преувеличивать достоинства и замалчивать недостатки. Говорите о видении максимально просто и откровенно.
- *Предоставьте возможность выбора.* Нет необходимости убеждать других в преимуществах видения. Ваша настойчивость может возыметь обратный эффект: вас сочтут манипулятором. Чем больше вы готовы предоставить сотрудникам свободу выбора, тем комфортнее они будут себя чувствовать. Это особенно сложно с подчиненными,

которым часто кажется, что они обязаны поддерживать начальника. Дайте им время и возможность по-своему осмыслить видение.

Часто складываются ситуации, когда руководителям требуется именно согласие. Они могут мечтать об участии или вовлеченности, но вынуждены настаивать хотя бы на формальном согласии. В таком случае я рекомендую признать это открыто: «Я знаю, что вы можете не согласиться с новым направлением, но на данном этапе это решение высшего руководства, и мне нужна ваша поддержка, чтобы мы смогли это реализовать». Открытое признание потребности в поддержке исключает лицемерие. Кроме того, это может облегчить сотрудникам их выбор, который, возможно, со временем обернется участием или вовлеченностью.

Сложнее всего многим руководителям принять то, что *они неспособны заставить других людей ощущать вовлеченность*, так как это свободный выбор каждого. Приведенные рекомендации просто описывают условия, наиболее благоприятные для формирования этого ощущения, но не вызывают его. Попытки силой обеспечить вовлеченность будут восприняты как насаждение внешнего согласия.

ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВИДЕНИЯ В НАБОРЕ РУКОВОДЯЩИХ ПРИНЦИПОВ

Создание общего видения, по сути, является лишь элементом более масштабной деятельности: разработки руководящих принципов компании, ее видения, цели или миссии, а также основных ценностей. Видение, не соответствующее ценностям, которыми люди руководствуются изо дня в день, не только не вдохновит, но вызовет откровенный цинизм.

Руководящие принципы дают ответы на три важных вопроса: «Что?», «Зачем?» и «Как?»

- Видение отвечает на вопрос «Что?» — это картина будущего, к которому мы стремимся.
- Цель, или миссия, отвечает на вопрос «Зачем?»; «Для чего существует наша компания?». Миссии великих компаний не ограничиваются лишь обеспечением потребностей владельцев компании и сотрудников. Они стремятся внести свой уникальный вклад в развитие и улучшение мира.

— Основные ценности отвечают на вопрос «Как мы намерены действовать в соответствии с нашей миссией для реализации нашего видения?» В число корпоративных ценностей могут входить единство, открытость, честность, свобода, принцип равных возможностей, эффективность, достоинство, лояльность. Этот набор определяет повседневную жизнь в компании на пути ее движения к видению.

В совокупности все три руководящих принципа дают ответ на вопрос «Во что мы верим?» Когда сотрудники корпорации Matsushita* цитируют кредо компании: «Осознавать свою ответственность за промышленное развитие, способствовать прогрессу и росту общественного благосостояния, посвятить себя дальнейшему развитию мировой культуры», — они описывают *миссию* компании. Когда они поют гимн компании: «Снабжать своей продукцией людей во всех уголках Земли, подобно бездонному источнику», — они провозглашают *видение* корпорации. А когда они участвуют во внутренних обучающих программах, касающихся таких тем, как «честность», «гармония и сотрудничество», «непрерывное совершенствование», «вежливость и сопереживание», «благодарность», они осваивают специально созданный *набор ценностей* корпорации. (Корпорация называет этот набор своими «духовными ценностями»¹⁰.)

Думаю, любому человеку присуща потребность чувствовать себя частью благородной миссии. Однако сформулировать миссию или цель недостаточно. Многие заявления о миссии звучат правильно, но размыто, как «мир во всем мире». Людям нужно видение, которое сделает их цель конкретной и осязаемой. Нужно научиться «рисовать картину» именно той компании, которую мы хотим построить. Основные ценности должны помогать людям в повседневном принятии решений. Цель может быть абстрактной, а видение — долгосрочным. При этом людям нужны «ориентиры», чтобы действовать здесь и сейчас. Польза основных ценностей проявляется тогда, когда они находят выражение в конкретном поведении. Например, такая основная ценность, как «открытость», требует научиться размышлять и получать информацию в рамках общего контекста взаимного доверия и поддержки.

* 1 октября 2008 года компания Matsushita Electric Industrial сменила название на Panasonic Corporation, а сокращенное обозначение изменилось с MC на PC.
Прим. перев.

ПОЗИТИВНОЕ ИЛИ НЕГАТИВНОЕ ВИДЕНИЕ

Вопрос «К чему мы стремимся?» отличается от вопроса «Чего мы хотим избежать?». Хотя это и кажется очевидным, на деле негативное видение встречается гораздо чаще, чем позитивное. Многим компаниям удастся по-настоящему мобилизоваться только в случае угрозы существованию. Цель таких компаний — избежать того, чего люди не хотят: чтобы их компанию поглотила другая, чтобы компания обанкротилась или потеряла долю рынка, лишиться работы, получать меньше или «позволить конкурентам обойти их с инновационным продуктом». Еще чаще негативное видение отражается в формулировках общественных целей: движение «против наркотиков», «против курения», «против войны», «против применения атомной энергии».

Негативное видение ограничивает по трем причинам. Во-первых, энергия для созидания чего-то нового направляется на «предотвращение» того, чего человек хочет избежать. Во-вторых, негативное видение несет едва уловимое, но безошибочное убеждение в беспомощности: нашим сотрудникам все равно, они способны собраться только перед лицом серьезной угрозы. Наконец, оно неизбежно ориентировано на краткосрочную перспективу. Мотивация сохраняется, пока существует угроза. Как только угроза исчезает, то же самое происходит с видением и энергией компании.

Существует два фундаментальных источника энергии, способных мотивировать: страх и сильное желание. Сила страха лежит в основе негативного видения. Сила желания стимулирует позитивное видение. Страх способен создавать удивительные изменения в короткое время, но только горячее желание становится постоянным источником обучения и роста.

СОЗИДАТЕЛЬНОЕ НАПРЯЖЕНИЕ И ОБЪЕКТИВНОСТЬ
ВОСПРИЯТИЯ РЕАЛЬНОСТИ

В главе 8 говорилось, что персональное видение само по себе не освобождает энергию для созидания. На это способно «созидательное напряжение», то есть наличие несоответствия между видением и реальностью. Наиболее эффективными становятся люди, которые придерживаются своего видения, но при этом объективно оценивают текущую реальность.

Этот принцип справедлив и для компаний. Признаком обучающейся компании являются не прекрасные воздушные замки, а постоянная готовность изучать реальность с позиции достижения видения. В начале

1960-х годов корпорация IBM провела серию масштабных экспериментальных разработок в стремлении к своему смелому видению — созданию компьютеров нового поколения, которые сделали бы устаревшими все прежние модели. По словам журналиста Fortune, IBM поставила на кон «свое финансовое благополучие, репутацию и статус лидера компьютерной отрасли» ради принципиально новой концепции — серии совместимых машин универсального назначения¹¹.

Джей Форрестер как-то заметил, что великую компанию отличает «скорость, с которой плохие новости достигают верха управленческой пирамиды». Способность IBM признавать неудачи и учиться на собственных ошибках сыграла в этот период решающую роль. Самым серьезным провалом для корпорации стала попытка производства эксклюзивной ЭВМ под названием Stretch в 1960 году. Уже в мае 1961 года CEO IBM Том Уотсон отказался от проекта после того, как было продано всего несколько компьютеров. (Уотсон почти вдвое снизил цену компьютера — \$13,5 млн, что сделало производство нерентабельным.) С его точки зрения, он не мог поступить иначе: компьютер не отвечал требованиям клиентов, так как его возможности едва дотягивали до 70% от заявленных в технических характеристиках. Спустя несколько дней Уотсон обратился к группе разработчиков: «Наша самая большая ошибка с моделью Stretch в том, что мы подошли к стартовой черте и заняли позицию в центре. Но когда мы огляделись, то увидели, что дорожка ведет в никуда. В будущем нам придется быть намного внимательнее к тому, что мы обещаем».

Так и случилось. Под руководством почти той же команды, которая извлекла урок из неудачи с моделью Stretch, три года спустя IBM запустила в производство линейку System 360, ставшую платформой динамичного роста компании в последующие 10 лет.

СОВМЕСТНОЕ ВИДЕНИЕ И ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

КОГДА ВИДЕНИЕ «УМИРАЕТ» ПРЕЖДЕВРЕМЕННО

Бывает, что видению, несмотря на все его внутренние достоинства, так и не удастся укорениться в компании. В этом случае в действие вступают структуры «предела роста», использование которых может значительно помочь в процессе распространения нового видения в компании.

Видение становится совместным благодаря усиливающему процессу повышения ясности, энтузиазма, взаимодействия и преданности делу. В процессе взаимодействия и общения люди проясняют для себя видение. А по мере того как цель становится более четкой, потенциальные преимущества ее достижения способствуют росту энтузиазма.

И вот уже видение начинает распространяться благодаря усиливающей спирали общения и энтузиазма. Кроме того, энтузиазм может расти на волне первых успехов в достижении видения (это еще один потенциальный усиливающий процесс, не отраженный на диаграмме).



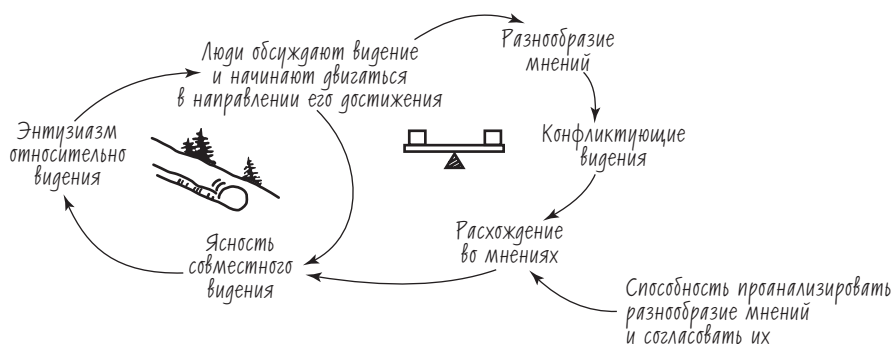
Если усиливающий процесс ничем не ограничен, все больше людей начинают яснее осознавать видение и стремиться к нему. К сожалению, здесь в действие может вступить любой из многообразных ограничивающих факторов.

Распространение видения может приостановиться, если при вовлечении большого числа людей с разными точками зрения произойдет размывание фокуса и возникнут неразрешимые противоречия. Люди по-разному представляют себе идеальное будущее. Должны ли те, кто не согласен с новым, только зарождающимся общим видением, изменить свое мнение? Должны ли они сделать вывод, что видение неизменно и на него никак нельзя повлиять? Должны ли они считать, что их собственное видение ничего не значит? Если хотя бы на один из этих вопросов ответ будет положительным, процесс распространения совместного видения натолкнется на непреодолимую преграду из-за набирающего силу расхождения во взглядах.

Это классическая структура «предела роста», когда усиливающий процесс повышения энтузиазма относительно видения компенсируется уравновешивающим процессом, ограничивающим распространение

видения из-за увеличения числа разных мнений и расхождения во взглядах.

Диаграмму уравнивающего цикла можно прочесть следующим образом, начиная сверху: по мере роста энтузиазма все больше людей начинают обсуждать видение, и разнообразие мнений увеличивается, что приводит к тому, что люди выражают конфликтующие видения. Однако если в компании ограничивается открытое выражение разных мнений, возникает расхождение во взглядах, которое ведет к снижению ясности совместного видения и энтузиазма.

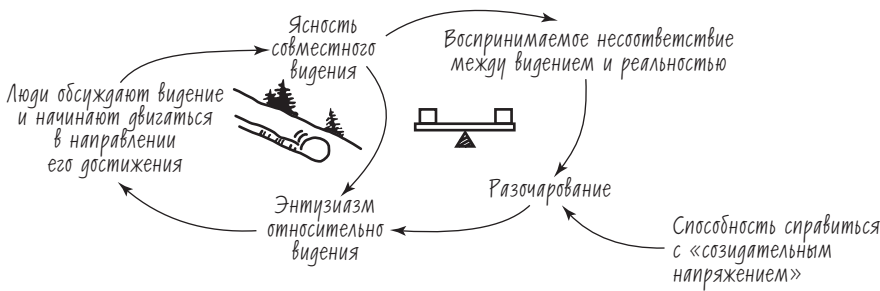


Когда речь идет о структурах «предела роста», эффект рычага обычно заключается в понимании ограничивающего фактора, внутренней цели или принципа, который инициировал уравнивающий процесс обратной связи. В данном случае ограничивающим фактором выступает способность (или неспособность) проанализировать разные видения так, чтобы возникло более глубокое, совместное видение. Разнообразие видений будет расти до тех пор, пока не превысит способность компании «гармонизировать» это разнообразие.

Важнейшими навыками для преодоления этого ограничения являются навыки размышления и изучения, с которыми мы познакомились в главе 9. В какой-то степени процесс формирования видения в компании напоминает процесс изучения и анализа. Это исследование того будущего, которое мы стремимся создать. Если каждый занят исключительно отстаиванием собственного видения, в лучшем случае люди пойдут на уступки и примут общее видение, но о вовлеченности тогда не будет и речи.

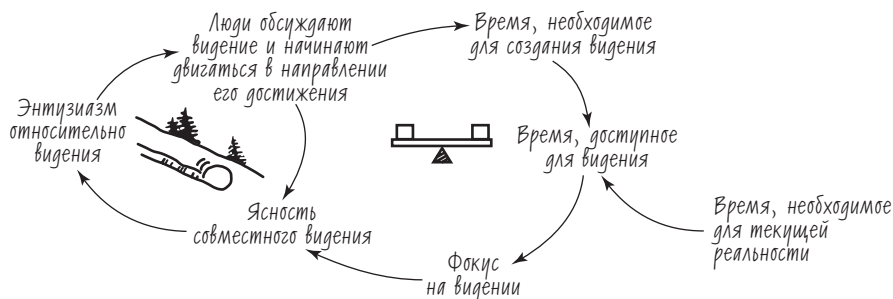
Если подходить к формированию видения как к исследовательскому процессу, это не означает, что кто-то должен отказаться от своего мнения в пользу другого. Напротив, человек должен быть готов отстаивать свое видение, но при этом прислушиваться к мнению остальных, быть открытым тому, что его видение может меняться и расти и в результате стать более масштабным, чем его изначальное персональное видение. В этом заключается принцип голограммы.

Видение может так и не воплотиться в реальность, если, столкнувшись с трудностями, люди разочаруются и опустят руки. По мере того как проясняется характер видения, растет осознание несоответствия между видением и текущей реальностью. Люди теряют уверенность в себе и энтузиазм, становятся циничными. Структура «предела роста» в этом случае выглядит следующим образом:



В этой структуре ограничивающим фактором выступает способность (или неспособность) людей справиться с «созидательным напряжением», что является основным принципом личного совершенствования. Поэтому мы утверждаем, что именно личное совершенствование становится фундаментом для формирования совместного видения: в компаниях, где не поощряется личный рост и развитие сотрудников, очень сложно стимулировать устойчивую приверженность высокому видению.

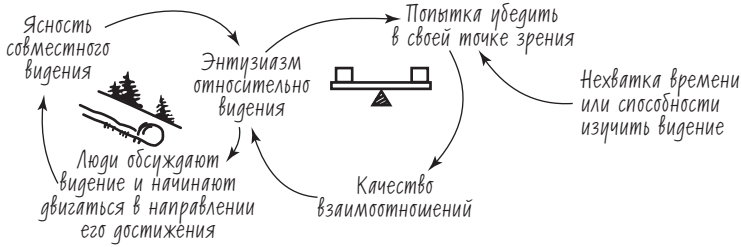
Видение может остаться прекрасной мечтой, если под бременем многочисленных требований текущей реальности человек перестанет фокусироваться на нем. Ограничивающими факторами в этом случае станут время и энергия, которых человеку недостает, чтобы сконцентрироваться на видении:



В этом случае рычагом является либо поиск путей, которые позволят тратить меньше времени и сил на преодоление текущих кризисов, либо целенаправленное отделение тех, кто работает на далекую перспективу, от тех, кто отвечает за операционную деятельность в текущей реальности. Это стратегия малых групп, спокойно работающих над новыми идеями внутри организационных структур, решающих главные вопросы функционирования. Часто без такого подхода не обойтись, однако при нем трудно избежать возникновения двух полярных лагерей, которые перестают поддерживать друг друга.

Наконец, видение умирает, когда люди забывают о том, что между ними существуют тесные связи. Это одна из причин, по которой к формированию видения важно подходить с позиции совместного изучения. Когда люди перестают задавать вопрос: «К чему мы на самом деле стремимся?» и исключительно пытаются обратить «в свою веру» других, качество диалога между ними и качество взаимоотношений, питающих этот диалог, неизменно ухудшается. Одним из самых глубоких желаний, лежащих в основе совместного видения, является стремление быть связанным с более глобальной целью и другими людьми. Этот дух единства очень хрупок. Он пропадает всякий раз, когда мы выражаем неуважение к другим людям или их мнению. Тогда общность распадается на тех, кто «истинно верит» в видение, и всех остальных. Если это происходит, обсуждение видения перестает вызывать подлинный энтузиазм относительно самого видения.

Когда между людьми ухудшаются взаимоотношения и они начинают пытаться убеждать других в своей точке зрения, ограничивающими факторами становятся нехватка времени или навыков. Когда время поджимает и нужно быстро склонить всех принять новое видение, иногда



просто забывают, что требуется время, чтобы люди могли действительно поговорить и выслушать друг друга. Иногда руководству не хватает навыка, чтобы провести подобный разговор и поделиться своим видением так, чтобы остальные не сочли это манипуляцией, а начали бы размышлять над собственным видением.

ОТСУТСТВУЮЩАЯ СИНЕРГИЯ: СОВМЕСТНОЕ ВИДЕНИЕ И СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Я глубоко убежден в том, что применение дисциплины создания совместного видения возможно только в комплексе с системным мышлением. Видение рисует картину того, к чему мы стремимся. Системное мышление показывает, как мы создали то, что имеем.

В последние годы многие руководители компаний обратились к концепции видения для пополнения своего управленческого инструментария. Они создали корпоративное видение и сформулировали миссию компании. Они приложили немало усилий, чтобы все сотрудники прониклись этим видением. К сожалению, ожидавшегося скачка производительности и конкурентоспособности так и не произошло. В результате многие разочаровались в этой концепции. Мода на видение прошла, и еще немного — и мы выплеснем с водой и ребенка.

Однако проблема не в самом совместном видении, если к его созданию подошли с умом. Проблема в направленности на текущую реальность. Видение превращается в движущую силу только тогда, когда люди искренне верят, что сами создают свое будущее. Суть в том, что в большинстве случаев руководители не чувствуют, что их действия формируют текущую реальность. А значит, не осознают, как можно изменить эту реальность. Для них все проблемы возникают из-за «внешнего врага» или «системы».

Отследить это отношение довольно сложно, потому что во многих компаниях убежденность в том, что они не отвечают за создание собственного будущего, настолько пугает, что ее никогда не озвучивают. Есть принятая точка зрения, что хороший руководитель тот, кто активно действует и несет ответственность за собственное будущее. Человек, который осмеливается во всеуслышание задаться вопросом, способна ли компания добиться поставленных целей, быстро получает ярлык «несогласного» и «проблемы для компании».

Подобный показной оптимизм прикрывает в корне реакционный подход, так как в большинстве компаний принят линейный тип мышления, а не системный. Ориентированность на события заставляет людей верить в то, что они должны реагировать на происходящие изменения, а не создавать их, и приводит к тому, что от видения остается лишь его привлекательная формулировка, но эту идею больше никто не воспринимает всерьез.

Новый, более продуктивный подход к восприятию видения возникает тогда, когда сотрудники компании начинают осознавать, как их действия и принятые меры политики создают текущую реальность. Появляется новый источник уверенности, основанный на более глубоком понимании сил, формирующих текущую реальность, а также на понимании того, в какой точке следует приложить усилия, чтобы добиться эффекта рычага при воздействии на эти силы. Однажды мы проводили сессию расширенного компьютерного моделирования в одной из компаний, участвовавших в нашей исследовательской программе. Когда мы спросили одного из менеджеров компании, что он для себя вынес, он ответил: «Я понял, что реальность, в которой мы живем, — это всего лишь одна из множества возможных реальностей».

КОМАНДНОЕ ОБУЧЕНИЕ

ПОТЕНЦИАЛ КОЛЛЕКТИВНОГО РАЗУМА

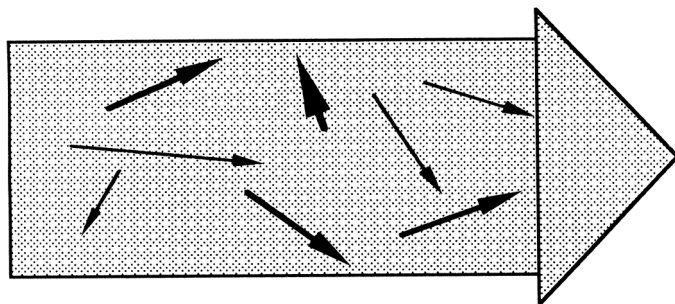
Баскетболист Билл Расселл* писал о своей команде Boston Celtics: «Мы были командой специалистов. И как у специалистов в любой другой области, наша результативность зависела от профессионализма каждого из нас и от эффективности наших совместных действий. Нам не требовалось говорить, что мы должны дополнять сильные стороны друг друга. Это было ясно как белый день, и каждый из нас просто старался найти способ, как сделать наше взаимодействие во время игры еще более результативным... За пределами площадки каждый из нас имел свой характер: никто не стал бы подстраиваться под другого, чтобы соответствовать чьим-то ожиданиям»¹.

Расселл подчеркивает, что дело тут не в дружбе, а в особых отношениях внутри команды. Именно благодаря командному духу, а не персональным достижениям он пережил самые яркие моменты в своей спортивной карьере. «Бывало, что обстановка на площадке накалялась настолько, что выходила за рамки физической игры или стратегии, и то, что происходило, можно назвать не иначе как волшебством, — писал Расселл. — Это ощущение не поддается описанию, и я уж точно не обсуждал его ни с кем во время игры. Когда такое происходило, я просто чувствовал, что начинаю

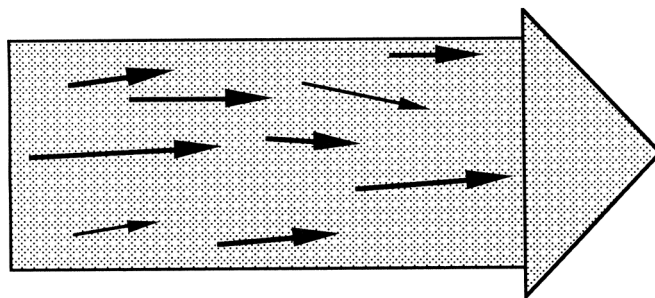
* Билл Расселл (р. 1934) — американский профессиональный баскетболист. Пять раз признавался самым ценным игроком НБА и 12 раз принимал участие в матчах всех звезд. *Прим. перев.*

играть на новом уровне... Это чувство охватывало не только меня и других игроков Celtics, но и игроков другой команды, и даже судей... Тогда случались самые поразительные вещи. Например, накал борьбы мог быть наивысшим, но я словно не чувствовал этой борьбы, что само по себе удивительно. Игра шла на такой скорости, что любое обманное движение, рывок или пас становились неожиданными, но только не для меня. Мне казалось, что я вижу все как в замедленной съемке. В такие моменты я почти физически ощущал, каким будет следующее движение и откуда последует бросок... Думаю, все дело было в том, что *обе* команды играли на пределе возможностей и боролись за победу...»

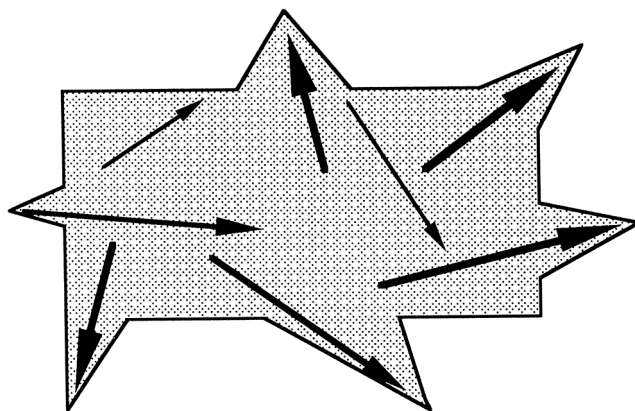
Команда Билла Расселла Boston Celtics (выигравшая в 13 сезонах НБА 11 чемпионских титулов) — наглядный пример слаженной работы, когда группа людей действует как единое целое. В большинстве случаев энергия отдельных участников группы направлена на достижение собственных, зачастую противоположных целей. Можно представить следующее изображение команды, в которой участники с разной степенью личной эффективности (способности добиваться поставленных целей) двигаются в разных направлениях²:



Главное, в чем проявляется отсутствие слаженности в команде, — это пустая трата энергии. Отдельные участники команды могут проявлять завидное усердие, но их усилия не объединяются в командное. И наоборот, когда команда становится слаженной, появляется общее направление цели, а энергия отдельных участников гармонизируется. Меньше энергии тратится впустую. Возникает эффект синергии, который можно сравнить с направленным лазерным лучом по сравнению с рассеянным светом обычной лампы. Возникает общность цели, совместное видение и понимание, как лучше дополнить усилия друг друга.



Участникам команды не приходится жертвовать персональными интересами ради масштабной общей цели. Скорее, совместное видение расширяет их личные горизонты. Слаженность становится *необходимым условием того*, чтобы рост возможностей участников команды привел к росту возможностей всей команды. Когда большие возможности получают участники относительно неслаженной команды, это только усиливает хаос и усложняет управление командой:



Эффект слаженности отлично знаком джазовым музыкантам. Когда джаз-банд в ударе, он играет как единый организм. Это ощущение сложно описать словами, сами музыканты говорят, что это «словно не ты создаешь музыку, а музыка несет тебя». Тем не менее оно вполне реально. Мне доводилось общаться со многими руководителями, возглавлявшими команды, которые работали на таком же удивительном уровне. Они рассказывали, что их рабочие совещания могли длиться по несколько часов,

но для них пролетали словно мгновение. При этом они не помнили, кто и что конкретно говорил, но точно знали, когда достигали совместного понимания: им «никогда не приходилось голосовать, просто наступал момент, когда каждый знал, что ему нужно делать».

Обучение в команде — это процесс достижения слаженности, развития способности команды создавать результаты, необходимые участникам. В его основе лежит дисциплина создания совместного видения, а также личное совершенствование, так как талантливые команды состоят из талантливых людей. Однако только совместного видения и таланта недостаточно. Есть множество команд, состоящих из талантливых участников, которые какое-то время разделяют общее видение, но неспособны учиться. Отличный джазовый оркестр складывается из талантливых музыкантов, имеющих совместное видение (хотя они его и не обсуждают), однако на самом деле важно то, что они знают, как *играть* вместе.

Сегодня потребность в организации командного обучения велика как никогда. Идет ли речь о командах управленцев или разработчиков либо о командах, решающих кросс-функциональные проблемы, по словам Арии де Гиуса, «люди, которые нуждаются друг в друге для эффективной деятельности», становятся центрами обучения в компании. Это происходит, потому что сегодня почти все важные решения принимаются в команде — напрямую или через необходимость претворить индивидуальные решения в жизнь. Отдельные участники обучаются постоянно, при этом организационного обучения не происходит. Но если идет обучение в команде, она превращается в «микрокосм» обучения для компании. Полученные выводы начинают применять на практике. Сформировавшиеся навыки передают другим участникам или другим командам (хотя этого может и не происходить). Достижения отдельной команды способны задать тон и установить стандарт совместного обучения в рамках целой компании.

В рамках компании обучение в команде характеризуется тремя важными аспектами. Во-первых, к решению сложных вопросов нужно подходить комплексно. Команда должна научиться использовать свой потенциал так, чтобы ее совместное интеллектуальное усилие было больше, чем интеллектуальное усилие каждого из участников команды в отдельности. Это проще сказать, чем добиться на практике, так как приходится преодолевать действие мощных сил, которые всячески этому препятствуют, а многие из них находятся под прямым контролем участников группы.

В-вторых, требуются новаторские методы работы и скоординированные действия. Спортивные команды, добивающиеся чемпионских титулов, и джазовые оркестры, заслужившие мировую славу, являются наглядным примером, когда участники группы действуют спонтанно, но слаженно. В эффективных командах в компаниях устанавливается похожий тип взаимоотношений: формируется так называемое операционное доверие, когда каждый участник знает сильные стороны других и действует так, чтобы дополнить эти сильные стороны.

В-третьих, необходимо принимать во внимание влияние одних команд на другие. Так, большинство решений управленческой команды претворяется в жизнь силами других команд. Таким образом, одна обучающаяся команда постоянно стимулирует процесс обучения в других за счет более широкого распространения новых методов и навыков.

Хотя в этом процессе задействованы персональные навыки и требуется понимание на индивидуальном уровне, командное обучение является коллективной дисциплиной. Поэтому утверждение, что отдельный человек осваивает дисциплину командного обучения, настолько же бессмысленно, как и фраза «Я учусь, чтобы стать великим джазовым оркестром».

Дисциплина командного обучения включает освоение практик диалога и дискуссии. Во время диалога происходит свободное и ничем не ограниченное изучение сложных тем и вопросов. Участники внимательно выслушивают все точки зрения и не пытаются отстаивать свое мнение. При дискуссии, напротив, участники представляют разные точки зрения и защищают их, чтобы прийти к оптимальному решению, которое требуется принять в данный момент. Потенциально диалог и дискуссия дополняют друг друга, хотя в большинстве случаев команды неспособны провести между ними различие и осознанно переключаться с одного вида на другой.

Обучение в команде также предполагает овладение таким навыком, как умение справляться с действием сил, препятствующих продуктивному диалогу и обсуждению в рабочей команде. Главной такой силой Крис Аргирис назвал «защитную рутину», то есть укоренившийся привычный образ действий, не допускающий угроз и потрясений, но при этом препятствующий процессу обучения. Например, когда в команде возникает конфликт, разногласия либо пытаются «сгладить», либо действуют по принципу «победитель получает все». Мой коллега Билл Исаак назвал это «абстрактными войнами». Однако в той самой защитной рутине,

которая становится тормозом на пути обучения, скрывается огромный потенциал для стимулирования процесса обучения, если только научиться давать выход той энергии, которую она содержит. Навыки изучения и анализа, описанные в главе 9, могут помочь освободить эту энергию, которую затем можно направить на ведение диалога и обсуждения.

Системное мышление в силу своей основной идеи — действия человека формируют его реальность — особенно провоцирует защитную реакцию. В результате команда может сопротивляться тому, чтобы системно рассматривать сложные проблемы. Это означает, что возникшие проблемы вызваны нашей собственной стратегией действий, то есть причина кроется в нас самих, а не во внешних силах, не поддающихся контролю. Я неоднократно становился свидетелем ситуаций, когда команда объявляла, что в своих действиях руководствуется принципами системного мышления, но на практике не делала ничего или стойко стояла на том, что «единственное, что можно сделать, — это смириться с проблемами». Подобные стратегии успешно помогают только в одном — отказаться от попытки понять, как наши собственные действия ведут к созданию тех самых проблем, с которыми потом приходится мириться. Системное мышление в большей мере, чем другие аналитические методы, является свойством зрелой команды, способной к анализу сложных проблем и конфликтных ситуаций.

Наконец, дисциплина командного обучения, как и любая другая, требует практики. Именно этого зачастую не хватает командам в современных компаниях. Разве может симфонический оркестр обойтись без репетиций? Или спортивная команда без тренировок? Весь процесс обучения в команде строится на непрерывной смене тренировок и действий. Сегодня мы пока только учимся создавать аналогичные возможности для тренировок в условиях управленческих команд. Некоторые примеры приведены далее.

Несмотря на всю свою важность, значение обучения в команде до сих пор понимают слабо. До тех пор пока мы не опишем это явление подробнее, для большинства оно останется загадкой. Пока не будет подведена теоретическая база, объясняющая, что происходит при обучении в команде (в противовес тому, как происходит обучение отдельных участников), мы не сможем отличить интеллектуальную силу команды от «коллективного разума», когда участники поддаются давлению группы и проявляют конформизм. До тех пор пока не появятся надежные методы формирования

команд, способных к совместному обучению, появление таких команд будет оставаться делом счастливого случая. Поэтому эффективное обучение в команде — важный шаг в развитии обучающейся компании.

ДИСЦИПЛИНА КОМАНДНОГО ОБУЧЕНИЯ

ДИАЛОГ И ДИСКУССИЯ³

В известной книге *Physics and Beyond: Encounters and Conversations* Вернер Гейзенберг (автор принципа неопределенности, играющего ключевую роль в квантовой механике) утверждает, что «наука строится на разговорах. Взаимодействие разных людей может привести к научным открытиям чрезвычайной важности». Гейзенберг вспоминает свое общение с Паули, Эйнштейном, Бором и другими выдающимися учеными, которые произвели революцию в классической физике в первой половине XX века. Это общение, которое, по словам Гейзенберга, «глубоко повлияло на его образ мышления», буквально привело к появлению многих теорий, прославивших этих ученых. Диалоги, в которых участвовал Гейзенберг и которые он воспроизвел очень эмоционально и в подробностях, иллюстрируют поразительный потенциал коллективного обучения: вместе мы способны быть более проникательными и разумными, чем каждый из нас в отдельности. Потенциально коэффициент умственного развития группы может быть выше, чем у любого из ее участников.

Учитывая опыт Гейзенберга, неудивительно, что значительный вклад в развитие зарождающейся дисциплины обучения в команде внес современный физик Дэвид Бом. Дэвид Бом, один из ведущих теоретиков квантовой физики, разрабатывал теорию и методы «диалога», в результате которого «группа открывается для потока превосходящего ее разума». На самом деле идея диалога совсем не нова: ее активно применяли и в Древней Греции, и во многих «примитивных» обществах, например в племенах американских индейцев. К сожалению, в современном мире она практически утрачена. Каждому из нас в той или иной мере доводилось испытать на себе ее эффект: когда мысли, озвученные в разговоре с кем-то, вдруг словно обретали собственную жизнь и вели вас в том направлении, о котором раньше вы и подумать не могли. Однако это происходит крайне редко и скорее в результате случайного стечения обстоятельств, а не системных усилий и целенаправленной практики.

Недавняя работа Боме на тему теории и практики диалога представляет собой уникальный синтез двух основных интеллектуальных течений, которые лежат в основе дисциплин, обсуждавшихся в предыдущих главах: системного или целостного понимания природы, а также взаимодействия между мышлением и внутренними моделями, с одной стороны, и нашим восприятием и действиями — с другой. По мнению Боме, «квантовая теория предполагает, что Вселенная в основе своей есть неделимое целое, хотя на определенных уровнях она может быть представлена в виде отдельно существующих частей. В частности, это значит, что на теоретическом квантовом уровне точности невозможно отделить измерительный инструмент от измеряемого объекта. Следовательно, на этом уровне невозможно отделить восприятие от действия».

Это напоминает основные положения системного мышления: происходящее чаще всего является следствием наших действий, направляемых нашим восприятием. Похожие вопросы поднимает и теория относительности, о чем говорит Боме в книге *The Special Theory of Relativity* (1965 год)⁴, когда более явным образом начинает соотносить системные перспективы и ментальные модели. В частности, он утверждает, что целью науки является не «накопление знаний» (поскольку в конце концов все научные теории оказываются ложными), а скорее создание «интеллектуальных карт», которые формировали бы наше восприятие и направляли действия, обеспечивая постоянное «взаимное участие природы и сознания».

Наиболее весомый вклад Дэвида Боме, который ведет к уникальному пониманию процесса обучения в команде, заключается в том, что он рассматривает мысли как «преимущественно коллективное явление». Боме довольно рано заинтересовался аналогией между коллективными свойствами частиц (например, движением «моря электронов», присущим всей системе) и способами мышления человека. Позднее он убедился, что эта аналогия помогает пролить свет на общую «непродуктивность» мысли, которую можно наблюдать практически на каждом этапе жизни. Боме утверждает: «Человеческая мысль непоследовательна, и непродуктивность, которая является следствием этого, лежит в основе всех мировых проблем». При этом, поскольку мысль в значительной степени — явление коллективное, ситуацию невозможно улучшить на индивидуальном уровне: «Как и с электронами, мысль следует воспринимать как системное явление, возникающее вследствие того, как мы взаимодействуем друг с другом и выражаем собственное мнение».

Существует два основных типа выражения своего мнения — диалог и дискуссия. Оба важны для команды, способной к постоянному генеративному обучению. При этом их истинная сила заключается в эффекте синергии, добиться которого невозможно, если не понимать различия между ними. Бом указывает на то, что «дискуссия напоминает партию в настольный теннис, когда игроки постоянно отбивают мяч на поле соперника. В этом случае предмет интереса может быть проанализирован с разных точек зрения, которые озвучивают участники дискуссии. Очевидно, что это полезно. Однако, как правило, цель игры — победить, и в дискуссии «победа» означает склонить всех участников к одной точке зрения. Вы можете время от времени частично соглашаться с кем-то, чтобы усилить собственную позицию, однако по большому счету вы бы предпочли, чтобы ваша точка зрения преобладала». При этом постоянное стремление к победе не соотносится с такими приоритетами, как согласованность и истина. Бом полагает, что для изменения приоритетов необходим другой стиль выражения собственного мнения — диалог.

Это слово греческого происхождения — от *dialogos*, где «диа» означает «через, сквозь», а «логос» — «слово», или, шире, «значение». Бом полагает, что первоначально слово «диалог» обозначало «движение смысла... свободный поток смысла между людьми, подобный потоку воды между берегами реки»⁵. В диалоге, заявляет Бом, группа получает доступ к более широкому «источнику общего смысла», который недоступен отдельному человеку. «Целое организует части», а не части складываются в целое.

Цель диалога — выйти за пределы индивидуального понимания. «В диалоге мы не пытаемся победить. Если он организован правильно, в выигрыше оказываются все». Участники диалога приходят к заключениям, которые не смогли бы сделать сами по себе. «Возникает новый тип сознания, основанный на развитии общего смысла... Участники диалога больше не находятся в состоянии противоборства, хотя нельзя сказать, что они взаимодействуют, скорее, они совместно участвуют в этом источнике общего смысла, который способен на непрерывное развитие и изменения».

Участники диалога анализируют сложные проблемы с разных точек зрения. Они не настаивают на своих предположениях, но могут свободно их высказывать. В результате подобного открытого обсуждения каждый может поделиться своим опытом и мыслями и при этом не ограничиваться

только персональными суждениями. По словам Бома, «цель диалога — показать несогласованность человеческого мышления».

Можно выделить три типа несогласованности. Первый: человек отрицает, что его мысли на что-то влияют; второй: мысли человека перестают соотноситься с реальностью и начинают действовать «как программа»; третий: на основе своего мышления человек устанавливает собственные стандарты решения тех проблем, которые сам себе создает.

Для примера рассмотрим механизм формирования такого явления, как предрассудок. Человек начинает разделять общую точку зрения, свойственную конкретной группе людей. Под влиянием этой точки зрения формируется его стиль общения с другим человеком, попадающим под действие этого стереотипа. В свою очередь, этот стиль общения вызывает соответствующую ответную реакцию со стороны собеседника. Человек, находящийся во власти предрассудка, неспособен понять, что его восприятие реальности определяется влиянием стереотипа. В определенной степени, осознав это, он избавился бы от своего предрассудка. Предрассудок имеет силу только тогда, когда человек не осознает, что подвержен его действию.

«Мысль *представляет* себя и притворяется, что ничего не *отражает*». Человек становится похожим на актера, забывшего, что он играет роль. Он попадает в ловушку в виде театра собственных мыслей (слова «театр» и «теория» имеют один корень — *theoria*, означающий «смотреть на»). Тогда мысль, по словам Бома, и делается «несогласованной». «Реальность может измениться, но театр остается». Человек определяет проблемы, действует, «решает проблемы», находясь в границах своего «театра», потеряв связь с реальностью, которая породила этот театр.

Диалог может помочь людям «увидеть истинный характер мысли [и]... стать более восприимчивыми и признать мысль как несогласованную». *В ходе диалога люди получают возможность наблюдать за процессом собственного мышления.* Они начинают осознавать, что их мышление активно. Так, если в процессе диалога возникает конфликт, участники, скорее всего, чувствуют появившееся напряжение. При этом источником напряжения в буквальном смысле являются мысли. Собеседники могут признать: «Противоречие заключается в наших идеях и в нашем отношении к ним, а не в нас самих». Когда люди отдают себе отчет в том, как их мысли формируют их восприятие и действия, они начинают отделять себя от своих идей, занимают творческую позицию и меньше поддаются своим идеям.

В ходе диалога участники также начинают осознавать коллективную природу мысли. Бом утверждает, что «большая часть мыслей имеет коллективное происхождение, хотя каждый отдельный человек привносит что-то свое». «Язык, например, — это чисто коллективное явление. А без языка мышление в его привычной для нас форме было бы невозможно», — убежден Бом. Значительную часть своих убеждений мы почерпнули из общего источника культурно приемлемых воззрений. Немногие люди действительно научились «мыслить самостоятельно». И как когда-то заметил Эмерсон, можно не сомневаться, что тот, кто на это способен, окажется непонятым.

Участники диалога начинают видеть разницу между «мышлением» как процессом и «мыслью» как результатом этого процесса. По Бому, это чрезвычайно важно для того, чтобы начать корректировать несогласованность человеческого мышления.

Если сравнить коллективное мышление с водным потоком, «мысли» — это листья, плавающие на его поверхности. Мы собираем листья, которые воспринимаем как «мысли», ошибочно считая их собственными, так как неспособны увидеть приносящий их поток коллективного мышления.

В процессе диалога люди начинают видеть поток. Они начинают «участвовать в этом источнике общего смысла, способного к постоянному развитию и изменению». Бом полагает, что привычный процесс мышления подобен «грубой сети, которая вылавливает из потока самые крупные частицы». В диалоге же развивается «особая восприимчивость», выходящая за рамки традиционного процесса мышления. Это «тонкая сеть», способная улавливать в потоке мысли тончайшие значения. Бом полагает, что эта восприимчивость и есть основа истинного понимания.

Итак, по Бому, коллективное обучение не только возможно, но необходимо, чтобы реализовать потенциальные возможности человеческого разума. Через диалог люди могут помочь друг другу осознать несогласованность собственных мыслей, благодаря чему коллективное мышление делается все более и более согласованным [от лат. *cohaerere* — «быть связанным, соответствовать»]. Трудно дать простое определение согласованности, но ее можно воспринимать как порядок, красоту или гармонию.

Однако цель заключается не в стремлении к абстрактному идеалу согласованности. Главное, чтобы все участники в процессе совместной работы развивали в себе восприимчивость ко всем возможным формам несогласованности. О несогласованности свидетельствуют противоречия

и неразбериха, но прежде всего — тот факт, что наше мышление порождает результаты, которых мы на самом деле не хотим.

Бом выделяет три основных условия, необходимых, чтобы диалог состоялся:

- 1) каждый из участников должен временно отстраниться от своих убеждений;
- 2) участники должны относиться друг к другу как к коллегам;
- 3) необходим ведущий, который будет поддерживать «контекст диалога».

Эти условия позволяют «свободному потоку смысла» протекать сквозь группу благодаря снижению сопротивления потоку. Как сопротивление в электрическом проводнике вызывает его нагревание (то есть ведет к потере энергии), так нормальное поведение в группе ведет к распылению энергии. Для диалога характерна «холодная энергия, как в сверхпроводнике». Это делает возможным обсуждение «горячих тем», которые в противном случае стали бы причиной эмоционального разлада. Более того, это обеспечивает понимание на более глубоком уровне.

«Отстраниться от убеждений». Под этим образным выражением мы понимаем такое отношение к собственным убеждениям, как если бы они находились перед участником диалога и он в любой момент мог подвергнуть их анализу или поставить под сомнение. Это отнюдь не означает, что от убеждений нужно отказаться, подавить или воздержаться от их высказывания. Это также не означает, что иметь собственное мнение «плохо» или следует исключить любое проявление субъективизма. Скорее, это значит, что каждый из участников диалога должен осознавать, каковы его убеждения, и быть готовым подвергнуть их сомнениям и анализу. Это невозможно, если человек отстаивает свое мнение. Это также невозможно, если человек не осознает свои убеждения или не отдаст себе отчета в том, что его точка зрения основана на *убеждениях*, а не на неопровержимых фактах.

Бом утверждает, что, как только собеседник занимает оборонительную позицию и решает, что его мнение является истиной в последней инстанции, поток диалога блокируется, и это похоже на прогулку «по лезвию ножа», так как «разум настойчиво отказывается «отстраняться» от убеждений... и стремится заручиться непреложным мнением, которое он впоследствии будет всеми силами защищать».

В качестве примера можно привести обсуждение в формате диалога, состоявшееся в одной успешной высокотехнологичной компании (подробно изложено далее) с участием команды топ-менеджеров. Сотрудники ощущали глубокий раскол между отделом исследований и разработок и остальными отделами компании, который произошел по вине отдела НИОКР. Корни этого раскола уходили в тридцатилетнюю историю инноваций в компании: за это время она вывела на рынок несколько революционных технологий, которые впоследствии определили отраслевые стандарты. Компания завоевала репутацию лидера рынка по созданию инновационных продуктов, поэтому никто из сотрудников не смел и заикнуться о существующем расколе, хотя он доставлял немало проблем. Это было бы воспринято как угроза укоренившейся идее технологического лидерства и ограничение самостоятельности технических специалистов в продвижении на пути к их видению. В обсуждении участвовал второй по рангу руководитель НИОКР.

Для начала участникам диалога предложили поделиться всеми своими убеждениями. «Абсолютно *всеми*?» — уточнил руководитель по маркетингу. Получив утвердительный ответ, он казался весьма озадаченным. Позднее в ходе диалога он признался, что у него сложилось убеждение, что отдел НИОКР считает себя «пупом компании» и по этой причине не воспринимает рыночную информацию, которая могла бы повлиять на разработку новых продуктов. Ко всеобщему удивлению, руководитель отдела НИОКР признался, что тоже видит эту проблему и что подобное убеждение ограничивает эффективность их деятельности. Оба руководителя высказали свое мнение в форме *предположений*, а не доказанных фактов. В итоге диалог принял форму серьезного анализа всех точек зрения, беспрецедентного по степени своей откровенности и стратегическим последствиям.

Отстраненный анализ собственных убеждений весьма напоминает рассуждения, лежащие в основе абстрактных убеждений, о чем шла речь в главе 9. Однако в диалоге такой отстраненный анализ должен проводиться на коллективном уровне. Привычка команды отстраненно анализировать все убеждения позволяет участникам команды осознать собственные убеждения, так как они сравнивают их с убеждениями других членов команды. По словам Бома, отстраниться от собственных убеждений не так-то просто в силу «самого характера человеческой мысли, которая постоянно создает у нас иллюзию, что «это может быть только

так и никак иначе». Эффективно бороться с этой иллюзией помогает отстраненный анализ убеждений.

«Относиться друг к другу как к коллегам». Диалог может состояться только тогда, когда его участники воспринимают друг друга как коллег во взаимном поиске ясности и более глубокого понимания. Подобное отношение важно, так как мысль формирует восприятие и действия. Осознанное восприятие других участников диалога как коллег ведет к соответствующему образу поведения. Это кажется очевидным, но при этом имеет большое значение.

Восприятие друг друга как коллег важно для установления позитивного тона обсуждения и сглаживания острых вопросов, которые могут появиться. В процессе диалога у участников возникает ощущение, что они совместно выстраивают новое, более глубокое понимание. Рекомендация относиться друг к другу как к коллегам и друзьям звучит очень просто, но на деле оказывается чрезвычайно важной. Человеку свойственно иначе общаться с людьми, которых он считает друзьями. Что интересно, в ходе диалога его участники могут испытывать дружеские чувства даже к тем людям, с которыми они не сходятся во взглядах. Однако для этого необходима *готовность* считать других коллегами. Кроме того, отстраняясь от своих убеждений, человек чувствует себя уязвимым, а признание взаимного риска в группе с дружескими отношениями создает ощущение безопасности.

Коллегиальность не означает необходимости соглашаться с точкой зрения других людей или разделять их взгляды. Напротив, эффективность таких отношений бывает максимальной, если присутствует разница во взглядах. Легко относиться к другим дружелюбно, если в коллективе царит согласие, и гораздо сложнее, если участники диалога не сходятся во мнениях. Но и отдача во втором случае больше. Вы сможете получить больше преимуществ, если начнете относиться к своим оппонентам как к «коллегам с другой точкой зрения».

Бом сомневался в возможности существования в компании такой формы обсуждения, как диалог, именно из-за отсутствия коллегиальных отношений: «Иерархия несовместима с диалогом, а избежать корпоративной иерархии в компании практически невозможно». Бом задается вопросом, способны ли руководители, наделенные властью, на равных общаться со своими подчиненными. Этот вопрос имеет большое значение для компании. Во-первых, все участники процесса должны действительно

стремиться к тому, чтобы диалог принес преимущества компании, а не пытаться сохранить свои привилегии. Если кто-то привык, что его мнение считают самым важным в силу его статуса, на время обсуждения ему стоит забыть о своем привилегированном положении. Если кто-то, напротив, обычно держит свое мнение при себе, так как занимает невысокую должность, ему также следует отказаться от привычки отмалчиваться. Обсуждение должно проходить в обстановке, где нет места страху или оценочным суждениям. В диалоге всегда присутствует элемент игры: от участников требуется готовность творчески подходить к новым идеям, изучать их и тестировать. Как только участники начинают переживать о том, «кто что сказал» или «не сказать бы чего глупого», элемент игры теряется.

Создать подобные условия бывает нелегко, но, как оказалось, многие компании в состоянии с этим справиться, если каждый участник заранее понимает, чего от него ожидают. На глубинном уровне идея диалога очень привлекательна, особенно когда речь идет о важных для каждого вопросах. К сожалению, это не означает, что диалог возможен в любой компании. Ничего не получится, если каждый из участников не готов анализировать собственные убеждения и общаться с собеседниками на равных.

Ведущий, который будет поддерживать «контекст диалога». В отсутствие опытного ведущего привычный образ мышления постоянно подталкивает участников к переходу от диалога к дискуссии. Особенно это характерно для ранних этапов развития диалога как командной дисциплины. Человек склонен воспринимать свои мысли как буквальную реальность, а не как представление о ней. Он убежден в собственной точке зрения и хочет, чтобы все ее разделяли. Его пугает перспектива публично анализировать собственные убеждения, и могут одолевать сомнения, насколько психологически безопасно отстраняться от «всех убеждений»: «В конце концов, если я откажусь от всех значимых для меня убеждений, разве я не лишусь своей идентичности?»

Функции ведущего во многом напоминают основные обязанности хорошего «руководителя процесса». В частности, он помогает участникам обсуждения сохранять контроль над процессом и результатами: каждый из них несет ответственность за происходящее. Если же они заявляют, что «по определенным причинам» не готовы обсуждать какой-то вопрос, это означает, что есть убеждение, которое не было высказано. В задачу ведущего входит поддержание диалога. Если кто-то из участников пытается

превратить диалог в дискуссию, на это следует обратить внимание и спросить у группы, сохраняются ли нужные для диалога условия. Ведущий всегда должен быть готов оказать необходимое содействие, но не играть при этом роль «эксперта» или «доктора», чтобы не отвлекать внимание от участников команды, их собственных идей и ответственности⁶.

Тем не менее роль ведущего этим не ограничивается. Его понимание процесса диалога позволяет оказывать влияние на развитие диалога просто за счет своего участия. Например, после очередного наблюдения ведущий может сделать ремарку: «Однако противоположное тоже может оказаться верным». Участие ведущего позволяет сохранять условия для продолжения диалога. Искусство диалога заключается в понимании потока смысла и того, что нужно сказать в данный момент. Подобно квакерам*, призывавшим своих последователей высказывать не все, что приходит им в голову, а только те мысли, которые заставляют их трепетать и не могут остаться невысказанными, ведущий диалога говорит лишь то, что требуется в конкретный момент времени. Это повышает значимость диалога для его участников больше, чем любые абстрактные объяснения.

По мере того как команда набирается опыта и навыков в ведении диалога, роль ведущего становится менее значимой и постепенно может быть сведена до роли одного из участников. Когда у участников развились необходимые навыки и понимание процесса, диалог возможен без ведущего. В обществах, где культура диалога является традиционной, ведущего не назначают. Так, например, происходило во многих племенах американских индейцев, где диалог культивировался как высокое искусство. Шаманам и другим мудрым членам племени отводились особые роли, но группа вполне была способна обойтись без их участия.

Баланс между диалогом и дискуссией. При обучении в команде дискуссия является необходимым дополнением диалога: участники выражают разные точки зрения и отстаивают их. В результате может получиться полезный анализ ситуации в целом. Высказываемые в диалоге разные мнения являются способом сформулировать новую точку зрения. Дискуссия

* Квакеры (англ. quakers, буквально «трепещущие») — изначально протестантское христианское движение, возникшее в середине XVII века в Англии и Уэльсе. Проповедовали учение о «внутреннем свете», настаивая на том, что истину следует искать в голосе Божьем, обращенном к душе человека. Призывали к отказу от видимых таинств, от платного священства и посещения церкви. *Прим. перев.*

служит для принятия решения, в диалоге изучаются сложные вопросы. Когда члены команды достигают согласия и необходимо принять решение, без дискуссии не обойтись. На основании анализа, результаты которого признают все участники группы, требуется оценить альтернативные точки зрения и выбрать оптимальную (это может быть как одна из предложенных, так и новая, возникшая в ходе дискуссии). Продуктивная дискуссия завершается выводом или выбором конкретного образа действий. С другой стороны, цель диалога — не в достижении согласия, а в более глубоком изучении сложных вопросов. И диалог, и дискуссия могут привести к новому образу действий. Различие в том, что во время дискуссии фокус сохраняется на действиях, в то время как во время диалога появление нового образа действий становится лишь «побочным продуктом».

Обучающаяся команда осваивает навык переключения между диалогом и дискуссией. Каждый из этих типов обсуждения подчиняется собственным правилам и целям. Если не научиться их различать, у команды обычно не получается ни эффективного диалога, ни продуктивной дискуссии.

Между членами команды, которые периодически участвуют в диалоге, складываются уникальные отношения. Возникшее между ними доверие начинает распространяться и на ситуации дискуссии. У них появляется более глубокое осознание уникальности мнения каждого человека. Более того, они начинают понимать, что способны добиться более глубокого понимания, если не будут навязывать свою точку зрения. Они управляют собственными убеждениями, а не зависят от них. При необходимости обосновать свою позицию делают это более корректно. «Победа любой ценой» больше не является их приоритетом.

В значительной степени навыки, обеспечивающие ведение диалога, идентичны тем, что обеспечивают продуктивную дискуссию. Это навыки анализа и изучения, описанные в главе 9. Диалог предлагает безопасную среду для их развития и открывает путь к обучению в команде.

Размышления, анализ и диалог. В размышлениях Дэвида Бом слышны глубокие отголоски «науки действий», о которой шла речь в главе 9. В частности, он говорит о важности открытости взглядов человека, а также о смещении ментальных моделей и реальности. Бом высказывает «новое» видение, чего может добиться группа людей, которой удастся преодолеть проблемы, обозначенные в рамках «науки действий». Более того, по Бому, диалог является командной дисциплиной: совершенствоваться в нем индивидуально невозможно.

Неотъемлемой частью концепции диалога является убеждение в наличии «более масштабного источника смысла», доступ к которому открывается только для группы людей. На первый взгляд, эта идея может показаться радикальной, но она интуитивно привлекательна для руководителей, которые давно культивируют более тонкие аспекты коллективного анализа и достижения согласия.

Эти руководители давно научились различать два типа согласия. В первом случае согласие достигается за счет выявления общего в многочисленных персональных точках зрения. Во втором к согласию ведет принятие более масштабной перспективы, превосходящей любую из персональных точек зрения. В первом случае для достижения согласия требуется выяснить, какую часть моего мнения разделяют остальные, то есть найти нечто общее, не вызывающее противоречий.

Во втором случае поиск согласия преимущественно строится на том, что каждый из нас имеет собственный взгляд на реальность, который представляет собой уникальную перспективу более масштабной реальности. Если я взгляну на реальность через призму убеждений моего собеседника и он сделает то же самое, возможно, каждый из нас увидит что-то такое, чего не увидел сам.

Если в ходе диалога формируется уникальное видение обучения в команде, то навыки размышления и анализа могут оказаться критически важными для его воплощения на практике. Как персональное видение обеспечивает основание для построения совместного видения, так навыки размышления и анализа обеспечивают основание для диалога и дискуссии. Диалог, в основе которого лежат эти навыки, отличается большей надежностью и меньше зависит от случайных обстоятельств, таких как характер личных взаимоотношений между членами команды.

ТЕКУЩАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: КОНФЛИКТ И «ЗАЩИТНАЯ РУТИНА»

Вопреки распространенному убеждению, слаженные команды отличаются не тем, что в них не случается конфликтов. Напротив, по моему опыту, один из наиболее надежных индикаторов того, что в команде идет непрерывный процесс обучения, — это наличие очевидного конфликта идей. В слаженных командах конфликт носит продуктивный характер. Чаще всего он возникает относительно видения. Процесс формирования

совместного видения заключается в постепенном выделении общего из разных персональных версий. Даже когда люди разделяют общее видение, у них может быть множество разных идей, как воплотить его в жизнь. Чем более возвышенным является видение, тем меньше определенности, как его достичь. Свободный поток конфликтующих идей имеет решающее значение для творческого мышления, для открытия новых решений, к которым участники команды не смогли бы прийти по отдельности. По сути, конфликт становится частью диалога.

С другой стороны, в посредственных командах конфликт, как правило, характеризуется одним из двух условий: либо он тлеет глубоко внутри и неочевиден на поверхности, либо наблюдается радикальная поляризация. В первом случае люди придерживаются убеждения, что должны подавлять конфликтующие точки зрения для сохранения команды. Ведь если каждый будет открыто выражать собственное мнение, команда просто развалится на кусочки из-за непримиримых противоречий. Во втором случае чаще всего руководители высказывают свою позицию, а подчиненные не рискуют выражать противоречащие ей взгляды. Каждый знает свое место, и не происходит никакого движения.

Более 40 лет Крис Аргирис и его коллеги изучали вопрос, почему талантливые руководители часто неспособны к эффективному обучению в управленческих командах. Они пришли к выводу, что разница между эффективными и посредственными командами заключается в том, как они реагируют на ситуацию конфликта и на защитную реакцию, которая неизбежно проявляется в этой ситуации. По мнению Аргириса, «человек запрограммирован на создание защитной рутины и скрывает это посредством другой защитной рутины... И это программирование происходит на самых ранних этапах жизни»⁷.

Как уже отмечалось в главе 9, формирование «защитной рутины» — это укоренившаяся привычка, к которой человек прибегает для защиты от угрозы или дискомфорта, возникающих вследствие выражения им собственной позиции. Защитная реакция формирует нечто вроде кокона, который оберегает глубинные убеждения человека и спасает его от боли, но в то же время не позволяет понять истинную причину этой боли. По Аргирису, причина формирования защитной реакции не в том, что человек придерживается своих убеждений или стремится сохранить отношения в социуме, как он привык говорить самому себе, а в страхе раскрыть перед всеми свои мысли, лежащие в основе его убеждений.

По мнению Аргириса, «оборонительное мышление защищает нас от возможности понять, насколько обоснованно наше мышление»⁸. Большинство из нас боятся объяснить окружающим логику своего мышления, так как опасаются, что другие обнаружат в ней ошибки. Такого рода опасения возникают в раннем возрасте, а потом закрепляются опытом учебы в школе — вспомните ощущения, когда учитель задавал вам вопрос, а вы не знали «правильного ответа», — и похожим опытом на работе.

Защитная реакция принимает такие разнообразные и привычные формы, что обычно ее даже не замечают. Когда мы не настроены серьезно задумываться над чем-то, то обычно отделяемся дежурной фразой о том, что «это очень интересная идея». Мы намеренно обрываем разговор, чтобы не пришлось вникать в то, что скажет собеседник. Под предлогом помощи мы укрываем кого-то от критики, но и сами избегаем обсуждения сложных вопросов, а при возникновении острых углов меняем предмет разговора под предлогом того, что следуем правилам «хорошего тона».

Один очень решительный и харизматичный руководитель как-то жаловался мне на отсутствие в его организации «настоящих лидеров». Он чувствовал, что окружен конформистами, а не сотрудниками, по-настоящему преданными делу. Для человека, который искренне считал, что у него нет проблем с коммуникацией или готовностью к рискованным решениям, это было особенно обидно. На самом деле он настолько настойчиво отстаивал *свое* видение, что полностью подавлял окружающих. Поэтому его идеи почти никогда не пытались оспорить публично. Люди усвоили, что в его присутствии им лучше забыть о собственном мнении. Ему и в голову не приходило, что его энергия и напористость есть разновидность защитной реакции, но действовали они именно таким образом.

Наиболее эффективны те формы оборонительного поведения, которые сам человек не замечает. Упомянутый руководитель компании рассчитывал, что его напор будет стимулировать подчиненных выражать собственное мнение. Но происходило прямо противоположное, при этом никто даже не пытался поставить под сомнение его точку зрения. Если осознанно сформулировать его стратегию поведения, ее оборонительный характер становится очевидным: «Заставить других занять оборонительную позицию, подавляя их мнения, чтобы они не могли оспорить мою точку зрения». Если бы руководитель посмотрел на свое поведение с этой точки зрения, он, скорее всего, изменил бы свой стиль. Но поскольку он этого не осознавал, ничего не изменилось.

Проблемы, в основе которых лежит защитная реакция, характерны для компаний, где признание сотрудника, что он чего-то не знает или не понимает, является признаком его слабости или, хуже того, непрофессионализма. В большинстве случаев в ментальных моделях руководителей глубоко укоренилось убеждение, что они всегда должны знать, что происходит. Для них просто неприемлемо действовать так, словно они не знают, в чем причина проблемы. Руководители на высших ступенях корпоративной иерархии больше всех преуспевают в искусстве делать вид, что у них все под контролем. А те, кто стремится продвинуться по карьерной лестнице, довольно рано начинают этому учиться.

Если руководитель усваивает эту ментальную модель поведения, он рискует попасть в одну из двух ловушек. В первом случае он настолько вживается в роль, что сам начинает искренне верить в то, что знает решения самых серьезных проблем. При этом, чтобы защитить свое убеждение, он полностью закрывается от альтернативных точек зрения и перестает поддаваться любому влиянию. Для того чтобы сохранять уверенность в себе, он должен быть абсолютно непреклонным и негибким. Во втором случае руководитель понимает, что от него по статусу ожидают, что он должен знать, в чем причина серьезных проблем, но в глубине души далеко не уверен в правильности принимаемых им решений. Тогда он активно создает видимость уверенности, за фасадом которой прячет свою некомпетентность. В какую бы из ловушек ни угодил руководитель, утверждающий, что у него есть ответы на все вопросы, он очень быстро занимает оборонительную позицию и защищает свой образ начальника тем, что никому не объясняет свою логику принятия решений.

Подобный стиль поведения руководителя становится частью принятой в компании корпоративной культуры. Аргирис говорит: «Каждый раз, когда я спрашиваю сотрудников, что заставляет их ввязываться в подковырные интриги, они отвечают, что всему виной человеческая природа и корпоративная культура компании. Человек является носителем защитной реакции, которая может распространиться на всю компанию. И как только компания инфицируется этим “вирусом”, она тоже становится его носителем»⁹.

Отношения в команде представляют собой уменьшенную копию отношений в компании. Стоит ли удивляться, что модель защитного поведения, характерная для корпоративной культуры компании в целом, усваивается командами сотрудников! Модель защитного поведения

блокирует поток энергии в группе, которая в противном случае могла бы быть направлена на достижение совместного видения. Люди при этом испытывают ощущение, словно натыкаются на стены, блокирующие коллективное обучение.

Для того чтобы понять, насколько тонко действуют механизмы защитной реакции, рассмотрим пример АТР — молодого подразделения инновационной, высоко децентрализованной корпорации (название компании и имена сотрудников изменены). Пост президента подразделения занимал 33-летний Джим Табор. Он полностью разделял корпоративные ценности компании, такие как свобода и автономность в принятии решений, и искренне верил в успех производимых компанией продуктов, основанных на новой технологии печатных плат. Табор был полон энтузиазма и знал, как вдохновить своих сотрудников. В ответ его управленческая команда также работала с полной отдачей.

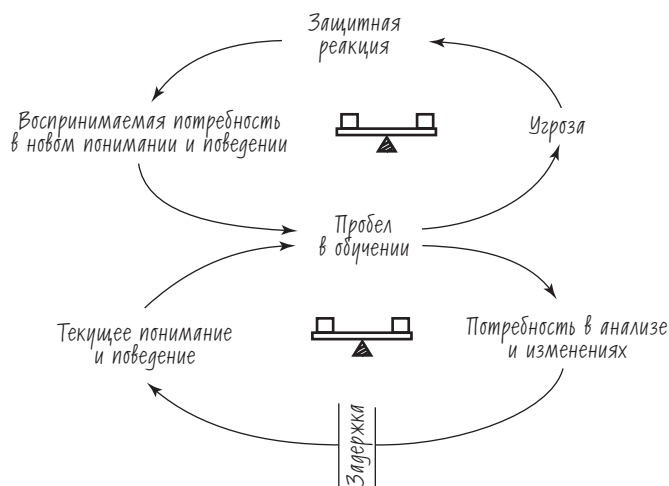
В награду за их усилия на протяжении нескольких лет число заказов непрерывно росло на 30–50% в год, а выручка в 1994 году составила \$50 млн. Однако в 1995 году произошел резкий спад числа заказов¹⁰. Ранее два крупных производителя мини-компьютеров сделали ставку на технологию АТР и применили их печатные платы в своих новых продуктах. Но когда в 1995 году индустрия мини-компьютеров погрузилась в кризис, производители заморозили новые разработки, и число заказов у АТР сократилось на 50% по сравнению с ожидаемым. Положение дел не исправилось и в 1996 году. Джим Табор лишился поста президента подразделения, хотя и остался техническим директором.

Что пошло не так? Энтузиазм заставил топ-менеджеров АТР сосредоточиться на стратегии, которая изначально не отличалась внутренней согласованностью. Команда начала устанавливать завышенные показатели роста, отчасти чтобы угодить высшему руководству, а отчасти из-за того, что они безоговорочно верили в выпускаемый продукт. Для того чтобы выполнить план по продажам, они стали активно развивать деловые отношения с несколькими ключевыми клиентами, в результате чего попали в зависимость от них. Когда у этих компаний возникли проблемы, АТР была обречена.

Почему управленческая команда АТР руководствовалась стратегией, поставившей подразделение в столь уязвимое положение? Почему руководство корпорации не вмешалось и не настояло, чтобы молодые управленцы диверсифицировали клиентскую базу подразделения? Корень

этой проблемы заключался в защитной модели поведения, заложенной в структуру «подмены проблемы».

Как думает Аргирис, защитная модель поведения формируется как реакция на проблему. В данном случае она заключалась в необходимости обучения и возникла вследствие пробела между тем, что команде было известно, и тем, что она должна была знать. «Фундаментальным решением» в данном случае является изучение и анализ ситуации, результатом чего явилось бы новое понимание и новая модель поведения, то есть процесс обучения. Однако необходимость в обучении таит в себе и угрозу. А естественной реакцией на угрозу со стороны как отдельных людей, так и команды в целом становится оборонительная позиция. Это ведет к применению «симптоматического решения» — защитной реакции, закрывающей пробел в обучении за счет снижения *воспринимаемой потребности* в обучении.



Каждая из ключевых фигур АТР попала в ловушку собственной защитной модели поведения. Некоторые руководители выражали обеспокоенность зависимостью подразделения от ограниченной клиентской базы. Когда этот вопрос поднимался на совещаниях, все сходились во мнении, что это действительно проблема. Однако никто ничего не предпринимал по этому поводу, так как все были слишком заняты. Следуя принятой стратегии роста, руководители АТР активно наращивали производственные

мощности, для чего им приходилось увеличивать число заказов. Откуда брались эти заказы, никого не волновало.

Руководство корпорации, перед которым отчитывался Джим Табор, попало в подобную ловушку. У них возникала обеспокоенность относительно структуры клиентской базы подразделения. В кулуарах некоторые из топ-менеджеров даже поднимали вопрос, способен ли Джим Табор обеспечить долгосрочный рост подразделения. Однако они придерживались корпоративной философии, основной принцип которой заключался в том, что нельзя ограничивать автономность действий президента подразделения в ведении бизнеса. Они не знали, как выразить свои сомнения, чтобы это не подорвало авторитет Табора, а потому лишь делали уклончивые комментарии или отмалчивались.

Наконец, сам Джим Табор боролся с мучительными сомнениями, которые не был готов обсуждать с начальством. До этого он никогда еще не занимал столь высокую должность и горел желанием доказать, что достоин ее. Он искренне верил в потенциал выпускаемого подразделением продукта и глубоко уважал своих коллег по АТР. Он не хотел подвести их, так же как не хотел ударить в грязь лицом перед руководством корпорации. Поэтому ни с кем не обсуждал собственные сомнения относительно агрессивной стратегии роста АТР.

Невысказанные конфликты между руководством АТР, топ-менеджментом корпорации и Табором были замаскированы защитными моделями поведения и так и не получили разрешения. Внутри команды сомнения относительно базовой бизнес-стратегии заглушались необходимостью достигать показателей, установленных в ее рамках. Руководители Табора порывались предложить ему помощь, но опасались, что такой жест будет неверно истолкован. Сам Табор нуждался в поддержке, но боялся, что это будет воспринято как его неуверенность в себе. За фасадом взаимной поддержки, товарищества и командного духа выбранный способ решения проблем в итоге привел к результатам, которых не ожидал никто.

Чем эффективнее защитные модели поведения, тем лучше они скрывают глубинные проблемы. А чем меньше внимания уделяют этим проблемам, тем более разрушительными становятся их последствия. В АТР так и не была озвучена потребность в обучении. Прячась от проблемы, как расширить клиентскую базу, команда только ее усугубила. Это характерно для любой структуры подмены проблемы: чем глубже команда уходила «в оборону», тем больше зависела от этой защитной

модели поведения. По Аргирису, «парадокс в том, что, хотя защитная реакция способна быстро снять боль, она же препятствует тому, чтобы узнать, как избавиться от источника боли»¹¹.

Аргирис убежден, что защитные модели поведения маскируют сами себя. Это происходит преимущественно потому, что согласно принятым в современном обществе нормам человек *должен* быть открытым, а оборонительный характер поведения порицается. В результате, даже когда человек замечает в себе защитную реакцию, ему сложно это признать. Стратегию поведения топ-менеджмента корпорации можно сформулировать следующим образом: «Мы не подвергаем сомнениям способности Джима, чтобы не провоцировать конфликт и сохранить видимость поддержки». При такой формулировке топ-менеджеры корпорации непременно отказались бы от этой модели поведения. Если бы Табор признал: «Я ни с кем не делюсь своими сомнениями относительно наших методов управления, потому что боюсь показаться слабым или некомпетентным», — его защитная стратегия оказалась бы несостоятельной. К сожалению, никто не озвучил свои мысли о причине тех самых основных страхов, которые заставили участников ситуации прибегнуть к защитным моделям поведения.

Если обнаружить защитные модели поведения настолько непросто, то есть ли рычаг, с помощью которого их действие можно уменьшить? В большинстве структур подмены проблемы есть две области применения такого рычага: 1) ослабление симптоматических решений; 2) усиление фундаментального решения. Одним из способов ослабления симптоматического решения может стать снижение эмоциональной угрозы, которая, собственно, и провоцирует возникновение защитной реакции. Если бы Табор мог поделиться своими сомнениями с топ-менеджерами корпорации, а они озвучили бы волнующие их вопросы, каждый более открыто отнесся бы к обсуждению фундаментальных вопросов, касающихся бизнес-стратегии АТР¹². Ослаблению симптоматических решений также способствует понимание, как действовать в случаях проявления защитной реакции. Защитная модель поведения сохраняет свою силу, только если *не подвергается обсуждению*. Команда попадает в ловушку защитной реакции, только когда все участники притворяются, что никакой защитной реакции нет, все в порядке и для них нет запретных тем.

Начать обсуждать защитные модели поведения — задача не из простых. Попытка «исправить» защитную модель поведения другого человека

практически всегда наталкивается на сопротивление. Попробуйте напрямую спросить кого-нибудь, почему он занял оборонительную позицию. Обычно первой реакцией бывает отрицание: «Кто, я? Ничего подобного! Я вовсе не обороняюсь!» Фокусируя внимание на собеседнике, вы снимаете с себя ответственность за ситуацию, хотя в ней всегда виноваты *обе* стороны. Опытный руководитель учится справляться с защитной реакцией, не провоцируя ее усиления.

Для этого он может описать собственные эмоции и проанализировать причины, заставляющие его самого «выстраивать оборону». Например, сказать что-то вроде: «Я обратил внимание, что меня настораживает это новое предложение. Возможно, вы тоже это чувствуете? Не могли бы вы помочь мне понять, в чем дело?» или «Получилось ли у меня донести свою мысль? Кажется, я высказался по этому поводу довольно безапелляционно, тем не менее хотел бы услышать вашу точку зрения, чтобы картина получилась более объективной». (Разумеется, формулировка может быть самой разной, главное — намерение.) В любом случае говорящий признает, что ощущает эмоциональный дискомфорт, и приглашает собеседника вместе отыскать причину.

Навыки противодействия защитной реакции — те же, что усиливают «фундаментальное решение» в структуре подмены проблемы, это навыки размышления и совместного анализа. Действие защитной реакции ослабляется, если проанализировать причины существующих проблем, то есть признать собственные убеждения, образ мышления, лежащий в их основе, и сделать их открытыми для влияния. Это побудит собеседника сделать то же самое¹³.

Хотя защитная модель поведения способна оказать особенно пагубное воздействие на команду, именно команда обладает уникальной возможностью для преодоления ее действия, если участники действительно готовы к обучению.

Все просто: требуется видение, к чему стремятся участники команды как с позиции достижения бизнес-результатов, так и с точки зрения того, как они представляют совместную работу, а также их готовность объективно обсуждать текущую реальность. В этом смысле обучение в команде и построение совместного видения можно назвать родственными дисциплинами: они взаимно дополняют друг друга для стимулирования в команде созидательного напряжения.

При наличии разделяемого всеми совместного видения защитная реакция становится не более чем еще одним аспектом текущей реальности.

Подобно структурным конфликтам, о которых шла речь в главе, посвященной личному совершенствованию, модели защитного поведения обретают силу только тогда, когда их существование остается незамеченным. Команда, готовая объективно обсуждать текущую реальность, обладает уникальной силой обнаруживать и признавать свои защитные модели. В этом случае они превращаются в источник энергии, теряя свою реакционную силу.

Защитные модели могут сыграть на руку обучающейся команде, так как они сигнализируют о том, что обучения не происходит. В большинстве случаев каждый из нас отдает себе отчет в том, когда он начинает «обороняться», даже если полностью не осознает источник или характер этого явления. Если задуматься, одним из самых полезных навыков обучающейся команды является способность распознавать, когда участники команды не анализируют собственные убеждения, не пытаются понять логику мышления других и не высказывают свои мысли так, чтобы побудить других понять их логику. Когда участники команды начинают прятаться за защитными моделями поведения, это становится явным сигналом к тому, что нужно вносить коррективы в атмосферу обучения. Однако необходимо научиться определять эти сигналы и научиться признавать защитные модели поведения, не провоцируя их усиления.

Появление защитной модели поведения может сигнализировать о наличии особенно сложной или важной проблемы. Как правило, чем сильнее защитная реакция, тем важнее вопрос, по которому люди занимают оборонительную позицию. Если продуктивно рассмотреть точку зрения каждого, можно приоткрыть завесу над образом мышления людей. Если каждый участник готов не только защищаться, но и открыто высказывать свою точку зрения и не только искать подтверждение своим словам, но и действительно выслушивать мнение других, постепенно они начнут понимать друг друга.

Наконец, по мере того как участники команды начинают учиться работать со своими защитными моделями, а не бороться с ними, в них растет уверенность, что они способны контролировать свою защитную реакцию. Защитные модели поведения истощают энергию команды. Когда люди преодолевают блоки, которые препятствовали процессу обучения и ранее казались им неизбежными, они на практике понимают, что в их власти изменить многие аспекты текущей реальности.

В эпоху Средневековья алхимия была символом превращения самого обычного (свинца) в самое ценное (золото). Современная обучающаяся

команда практикует особую форму алхимии — трансформацию потенциально деструктивного конфликта и защитной реакции в процесс обучения. Это происходит через видение и благодаря навыкам. Через диалог участники команды получают практический опыт обращения к «коллективному сознанию». Он укрепляет видение участников команды относительно возможного образа действий. При этом у команды должен быть развит навык объективного восприятия реальности, без которого обучение невозможно. Без навыков исследования и анализа команда быстро собьется с пути, если столкнется с защитными моделями поведения, и ее обучение скорее станет делом случая.

Обучающуюся команду характеризует не отсутствие защитных моделей, а то, как команда с ними справляется. Команда, нацеленная на обучение, должна быть готова не только объективно воспринимать «внешнюю» реальность, но и принимать то, что происходит «внутри», в самой команде. Для того чтобы четко видеть реальность, мы должны видеть стратегии, способные исказить наше восприятие реальности.

Освобождающиеся в результате энергия и вдохновение могут оказаться просто поразительными. Защитная реакция напоминает «сейф», где «закрывается» энергия, которую команда могла бы направить на коллективное обучение. Когда защитная реакция исчезает, энергия освобождается и становится доступной для налаживания общего понимания и продвижения к тем результатам, которых участники команды действительно хотят добиться.

НЕДОСТАЮЩЕЕ ЗВЕНО: ПРАКТИКА

Я не устану подчеркивать, что обучение в команде — это *коллективный навык*. Группа талантливых индивидуальностей не обязательно станет эффективной обучающейся командой, так же как группа хороших атлетов не обязательно станет великой спортивной командой. Обучающаяся команда учится учиться совместно.

Развивать коллективные навыки гораздо сложнее, чем персональные. Именно поэтому обучающейся команде необходимо «пространство для практики», то есть способы совместной работы, чтобы развивать коллективные навыки обучения. Почти полное отсутствие осознанной практики или «тренировки» является, возможно, основным препятствием

для большинства управленческих команд на пути к тому, чтобы стать эффективными обучающимися единицами.

Что именно означает «практика»? Дональд Шон в книге «Рефлексирующий практик» (The Reflective Practitioner) определяет основной принцип практики как эксперимент в *«виртуальном мире»*. Под виртуальным миром подразумевается «воспроизведение условий реального мира». Средства могут быть достаточно простыми, например блокнот архитектора:

Здесь можно рисовать и выражать свои идеи через пространство и действия, оставляя следы, представляющие форму зданий. Так как в рисунке отражаются качества и отношения, не существовавшие ранее, все действия можно считать экспериментом, с помощью которого обнаруживается, что скаты крыши не соответствуют форме здания или что площадь классов несоразмерно мала¹⁴.

Ключевая характеристика виртуального мира заключается в его свободе для экспериментов. Темп действий можно ускорить или замедлить. Если что-то происходит слишком быстро, темп замедляют, чтобы изучить это явление подробнее. Если действия носят долгосрочный характер — ускоряют, чтобы увидеть их последствия в перспективе. Любое действие обратимо. Ситуацию, которую нельзя изменить в условиях реальной жизни, можно проигрывать повторно бесчисленное множество раз, полученные изменения — частично или полностью исправить, а сложную ситуацию — упростить за счет исключения каких-то переменных, которые в реальной жизни тесно взаимосвязаны.

Можно провести параллель между описанными Шоном действиями в «виртуальном мире» архитектора или специалиста другой профессии и тем, что происходит на тренировке баскетбольной команды или на репетиции симфонического оркестра. Команда меняет темп действий: исполняет музыкальный отрывок в замедленном темпе, медленно проигрывает игровую ситуацию, выделяет конкретные элементы и устраняет сложность: музыканты исполняют отдельные части произведения, баскетболисты отрабатывают приемы игры без соперников. Они повторяют то, что в реальной жизни было бы необратимо: несколько раз репетируют один отрывок, вновь и вновь отрабатывают один игровой прием.

Интересно, что в тех редких случаях в бизнесе, когда формируются команды, совместно обучающиеся на протяжении длительного времени, применяется принцип экспериментов в «виртуальном мире». Например, в основе деятельности современной рекламной индустрии лежит концепция творческой команды, в которой арт-директор, копирайтер и менеджер по работе с клиентами работают вместе иногда на протяжении нескольких лет. В результате команда становится настолько слаженной, что они вместе переходят из одного агентства в другое. Подобную команду отличает то, что их совместная работа бывает столь же интенсивной и постоянной, как тренировки баскетбольной команды или репетиции оркестра. Они генерируют идеи в результате мозгового штурма, затем экспериментируют с ними, делают макеты или сценарии, а затем уже представляют на широкий суд — сначала руководства в агентстве, а потом непосредственно клиента.

Для обучения в команде требуется такая же регулярная практика. К сожалению, управленческие команды в большинстве случаев ее лишены. Конечно, они часто обсуждают разные идеи и члены команды могут хорошо знать мнение друг друга. Но это далеко не то же самое, что репетиция или работа со сценарием. Результатом командной работы, как правило, становится принятое решение относительно конкретной ситуации. Зачастую оно принимается в условиях нехватки времени и бывает окончательным. Никто не экспериментирует с решениями. Более того, редко проводится обоснованная оценка альтернативных решений и управленческая команда не анализирует, как она могла бы принять более эффективное совместное решение.

ОБУЧЕНИЕ «СОВМЕСТНОЙ ПРАКТИКЕ»

Хочется верить, что сегодня дисциплина командного обучения готова выйти на новый уровень, так как постепенно мы учимся организовывать «совместную практику». Во-первых, необходимо сформировать конкретные «области для практики», где команда могла бы начать развивать *совместный навык* повышения IQ команды, так чтобы он превосходил IQ каждого отдельно взятого участника команды. Далее можно организовать «обучающие лаборатории», то есть применить принципы компьютерного моделирования, чтобы участники команды научились

справляться со сложной динамикой бизнес-реальности. (Подробнее об этом рассказывается в главах 14 и 15.)

Организация обсуждений поможет команде практиковать принцип диалога и развить необходимые для этого навыки. Основные условия для проведения обсуждения в команде:

- 1) собрать вместе всех участников команды (тех людей, которые нуждаются друг в друге для осуществления действий);
- 2) объяснить ключевые правила ведения диалога;
- 3) придерживаться ключевых правил: если кто-то из участников диалога окажется неспособным «отстраниться» от своих убеждений, команда должна признать, что обсуждение носит характер дискуссии, а не диалога;
- 4) создать условия и побуждать участников команды поднимать наиболее сложные, тонкие и конфликтные вопросы, имеющие большое значение для командной работы.

Мы относим обсуждение к «совместной практике», так как оно нацелено на развитие командных навыков. При этом прикладное значение подобных сессий может быть весьма значительным.

Рассмотрим одно из таких обсуждений, состоявшееся у членов управленческой команды в компании DataQuest Drives, которая является ведущим игроком в области производства дисковых накопителей и сопутствующих компьютерных периферийных устройств¹⁵. У DataQuest Drives сложилась репутация высокотехнологичной, инновационной компании. Главным всегда считался отдел исследований и разработок. Недавно сменился лидер компании: ее бессменный харизматичный президент и основатель, простоявший у руля более 30 лет, вышел на пенсию. Год после назначения нового руководства компания пережила с переменным успехом, а затем ситуация начала обостряться. Перед новым президентом компании Джоном Маккарти стояла сложная задача: соответствовать уровню своего предшественника. Ему пришлось действовать в гораздо более сложных условиях, чем те, с которыми сталкивался предыдущий глава компании (рынок был перенасыщен), а его команда, в которой каждый сам по себе был отличным специалистом, еще не сработалась и не действовала как единое целое.

Непосредственно после бурной реорганизации топ-менеджмент компании получил от президента приглашение собраться на двухдневную сессию, посвященную обсуждению стратегических вопросов.

МЕМОРАНДУМ

ОТ: Джона Маккарти

ТЕМА: *Специальное совещание*

Как вам известно, мы ускоряем процесс серьезных изменений, и мне необходимо услышать ваши мнения и предложения, прежде чем мы окончательно сформулируем стратегию дальнейшего развития компании и планы реализации этой стратегии. Уверен, эта встреча станет для нас возможностью радикально улучшить совместное понимание и подходы к реализации изменений.

Этот диалог призван быть первым в серии подобных встреч. Его цель — помочь нам прояснить убеждения, программы и обязанности, лежащие в основе реализации ключевых положений нашей стратегии. Мы исходим из убеждения, что только при участии всей команды нам удастся в полной мере воплотить планируемые изменения и программы достижения желаемого результата. Задача предстоящей двухдневной сессии — прояснить и понять точку зрения каждого участника в ходе обсуждения главных вопросов, стоящих перед компанией сегодня.

Эта сессия организуется не для принятия решений, а для анализа убеждений и предпосылок, лежащих в основе наших решений.

Наша встреча преследует еще одну цель: мы должны почувствовать себя коллегами независимо от наших ролей и статусов. В этом диалоге мы должны считать себя равноправными партнерами, каждый из которых обладает важным знанием вопросов, которые мы рассматриваем.

Мы считаем эту встречу первым шагом к установлению долгосрочного плодотворного диалога. Опыт показывает, что для этого необходима практика, и мы должны начать осваивать этот навык в ходе предстоящей сессии. Предлагаем придерживаться следующих основных правил.

Основные правила диалога

1. Отстраниться от убеждений. Обычно каждый человек отстаивает собственную точку зрения. Когда другие занимают противоположные

позиции, возникает поляризация мнений. В ходе предстоящей сессии нам предстоит проанализировать убеждения, лежащие в основе нашей стратегии, но не пытаться их защищать.

2. Действовать как коллеги. Мы просим всех забыть о своем статусе и позиции. Мы не станем придерживаться корпоративной иерархии в ходе сессии. Исключением будет только ведущий, который, как мы надеемся, не даст ходу обсуждения отклониться от верного курса.
3. Быть открытым для изучения и анализа. Мы хотели бы, чтобы участники встречи проанализировали собственные глубинные убеждения и предпосылки, которые привели к формированию этих убеждений. Поэтому в ходе диалога приветствуются такие вопросы, как: «На основании чего вы так считаете?» или «Почему вас это интересует?»

По прошествии этой двухдневной сессии управленческая команда смогла обсуждать вопросы, которые раньше были под негласным запретом. Были сняты многие барьеры на пути коммуникации и решены многие разногласия. Наибольшую пользу принесло то, что наладились отношения между техническим подразделением компании и департаментом маркетинга и продаж.

На протяжении десяти лет технический директор Джо Гровайлер и директор маркетинга и продаж Чарли Смит поддерживали дружеские отношения, хотя и не переставали «держаться дистанцию». Оба очень гордились достижениями своей компании. Оба разделяли идеи управления с участием коллектива. И при этом оба оказались вовлечены в конфликт, который со временем стал препятствием для дальнейшего роста компании. Специалисты отдела исследований и разработок считали себя творцами, художниками, создающими что-то инновационное. Маркетинг и продажи все, в том числе сотрудники этого подразделения, воспринимали как нечто постыдное, как грязный мир скользких дельцов (которых не особо заботит процветание компании DataQuest), скидок и раздраженных клиентов.

Эти позиции не раз становились причиной корпоративных конфликтов. Например, и Гровайлеру, и Смицу выделялся отдельный бюджет. Гровайлеру — на разработку новых продуктов, Смиту — на приобретение более мелких компаний, если это, по его мнению, способствовало укреплению конкурентного положения DataQuest на рынке. При этом не существовало единого плана разработки и продвижения продуктов.

В подразделении маркетинга сохраняли текущее положение дел, так как считали, что отдел исследований и разработок не в состоянии в полной мере удовлетворить потребности потребителей. Отдел исследований и разработок, в свою очередь, считал, что его отстраняют от важных решений по продуктам. В ходе диалога Гровайлер высказал свою точку зрения, которая для многих стала неожиданностью, так как люди были уверены, что техническое подразделение ценит свою относительную автономность и стремится к ее сохранению.

ГРОВАЙЛЕР: Позвольте мне предложить альтернативную точку зрения на стратегию развития продуктов компании. Сегодня наша корпоративная стратегия больше напоминает перетягивание каната. В компании приняты две стратегии, но мы не признаем это открыто. По моему мнению, мы не используем полностью потенциал нашей компании, принимая решения о разработке/приобретении продуктов. Проблема в том, что одна команда специалистов тратит деньги на одни программные продукты, которые считает важными для компании, а другая — на другие программные продукты, руководствуясь при этом собственным мнением, и им не сойтись во мнениях. Мне это кажется неразумным. В компании должна быть принята единая, комплексная стратегия, которая учитывала бы интересы как технического подразделения, так и направления маркетинга. А в рамках этой стратегии можно принимать сколько угодно решений о том, какие продукты мы разрабатываем самостоятельно, а какие приобретаем.

МАККАРТИ: Думаю, это ни у кого не вызывает принципиальных возражений.

ГРОВАЙЛЕР: Тогда, вероятно, все со мной согласится, если я скажу, что сейчас у нас происходит прямо противоположное.

ВСЕ: Да.

ГРОВАЙЛЕР: Проблема не в том, что мы что-то делаем плохо, а в том, что мы тянем в разные стороны.

СМИТ: Я пытался понять, почему так сложилось, что решения о покупке и производстве принимаются изолированно... По моему мнению, одна из причин — в корпоративном фокусе на фундаментальных решениях и собственных исследованиях. Все дело в репутации DataQuest... С другой стороны, мы приобретаем те программные решения, на разработку которых компания не выделила ресурсы. При этом относимся к ним не так, как к собственным разработкам, потому что они в большей мере реагируют на запросы рынка, а не предлагают фундаментальные решения. По вашим же

словам, мы не хотим подпортить репутацию компании, которую она себе создала благодаря своим исследованиям...

Филлипс (вице-президент по кадрам): Думаю, в этом и есть корень конфликта.

Гровайлер: Именно! В этом-то и проблема. Это чистой воды предубеждение, которое я не разделяю. Разве вы не принимаете в расчет мнения людей, от которых зависите? Кроме того, не надо говорить за меня.

Смит: Знаете, обоснование наших действий мне кажется вполне убедительным. Хотя, возможно, что-то можно было бы сделать лучше. Например, мы приняли решение не инвестировать в один из сложных продуктов потому что, хотя он и был необходим рынку, но не содержал в себе ничего инновационного или интересного. А мы стремились распределять ограниченные ресурсы так, чтобы это способствовало поддержанию репутации компании как инновационной и исследовательской... Так что мы просто начали приобретать стандартные продукты и решения.

Филлипс: Раз уж мы сегодня пытаемся взглянуть на картину целиком, позвольте и мне выразить свою обеспокоенность, которая касается как технического подразделения, так и направления маркетинга. Мы всегда называли себя «исследовательская производственная компания». Эта формулировка в определенной степени означает, что если инновационной разработкой продукта занималась не компания DataQuest, то этот продукт не имеет права выходить под ее маркой. Такая структура, которую мы сами создали, порождает конкуренцию внутри компании.

Маккарти: Вы привели одно из определений «исследовательской» компании. Знаете, в чем заключается другое? В том, что в DataQuest занимаются производством только инновационных продуктов.

Гровайлер: Это определение мне тоже не нравится.

Филлипс: Вы коснулись пункта номер два. Я думал о том, что, если придерживаться той стратегии развития, которой руководствуется наша компания, независимо от того, примем ли мы решение разрабатывать продукт или приобрести его, этот продукт все равно должен быть инновационным...

Маккарти: Мне кажется, в этом что-то есть. Мы говорим о том, что в прошлом компания оказалась в ловушке. Единственное, что ее отличало, — исследования и разработки. Это привело к серьезному напряжению. Могу предположить, что мы поглощали другие компании, чтобы выйти на рынок. Вы [Гровайлер] помогли понять, что нам следует предлагать клиентам любые продукты, в которых у них есть потребность. Но есть и другая сторона: мысль о том, что «если продукт разработан в компании DataQuest, то он

должен выпускаться под маркой DataQuest». Вы утверждаете, что это не так. Решение, какой продукт выпускать под маркой компании, носит маркетинговый характер и зависит от позиционирования этого продукта. Это весьма полезное замечание, так как у большинства из нас возникло ощущение, что, если продукт не имеет марки DataQuest, вы не станете уделять ему особого внимания.

Хэдли (вице-президент по производству): Однако это также означает, что «исследовательской» является вся компания, а не только отдел НИОКР, и что инновационные идеи, включая те, которые касаются продуктов, могут возникнуть в любом подразделении компании. Необязательно все должно проходить через отдел НИОКР.

Гровайлер: Замечательно, но я не понимаю, к чему все это было говорить. Я ведь не спорю с вами. Но здесь опять появляется предположение, которое вызывает мою обеспокоенность. Мне кажется, на меня пытаются возложить ответственность за те отношения, которые сложились между техническим подразделением и всей остальной компанией, хотя, как я уже говорил, это предубеждение, которого я не разделяю. Очень странно, что чем усерднее я работаю, чтобы в нашей компании все изменилось, тем сильнее вы стараетесь оставить все как было!

Хэдли: А у всех остальных складывается впечатление, что все как раз наоборот.
Все: Да.

Хэдли: Мы прилагаем все усилия, чтобы компания двигалась вперед. Но мы отстаем, потому что инновационными идеями у нас считаются только те, которые возникли в отделе НИОКР.

Гровайлер: Я этого не говорил!.. Позвольте, я сформулирую свою мысль иначе. Описание нашей компании как «исследовательская, производственная» очень верное. Я глубоко убежден, что наш успех всегда будет определяться качеством выпускаемых продуктов. Все, что ставит под сомнение этот принцип, меня очень расстраивает. У нас должны быть отличные сотрудники, отличный сервис и отличные продукты. Я пока не говорю о том, как этого добиться, и не утверждаю, что есть только один способ сделать отличный продукт. Сейчас наш рабочий процесс не отличается слаженностью, но мы должны двигаться в этом направлении.

Маккарти: Обратная сторона медали заключается в следующем: я считаю, что усилия Чарли [Смита] в маркетинге и в продажах (развитие новой сети эксклюзивных представителей DataQuest) — это тоже исследования и разработки, не менее нужные, чем в отделе НИОКР.

ГРОВАЙЛЕР: Полностью разделяю это мнение!

МАККАРТИ: Тем не менее, если инвестиции в этой области не сказываются немедленно на показателе выручки, это вызывает шквал критики.

ГРОВАЙЛЕР: Добро пожаловать в мир НИОКР!

Смит: Я хотел бы обратить ваше внимание на два момента. Мне кажется, вы могли бы направить усилия на разработку продукта, производство которого в дальнейшем мы могли бы отдать на аутсорсинг... И мне кажется, что мы упустили кое-какие разработки, лицензию на которые могли бы предоставить другим компаниям. Мне всегда казалось нерациональным, что разработчики отдела НИОКР занимаются только продуктами, которые выпускаются под маркой DataQuest.

ГРОВАЙЛЕР: Это ограничение нашей программы...

Смит: Второй момент связан с тем, что между техническим подразделением и отделом маркетинга и продаж практически отсутствует коммуникация. И ситуация только ухудшается... Если мы хотим отвечать запросам потребителей, необходим другой способ взаимодействия, который затронет самые разные части компании.

Хэдли: Мы начали обсуждение с вопроса о том, в чем причины напряжения между техническим подразделением и отделом маркетинга. Однако напряженность существует у нас также между производством и финансами... На мой взгляд, все сводится к простому противостоянию: «Самостоятельность или контроль». Для нашей компании характерен чрезмерный контроль. Поскольку все контрольные функции сосредоточены у них, а я связан по рукам и ногам, я просто молча делаю свое дело, так как чувствую, что не могу ни на что повлиять. Думаю, причина еще и в этом: не потому что кто-то этого хочет, а потому что так происходит во всей компании¹⁶.

Результаты этого диалога оказались просто поразительными. Во-первых, пропасть между техническим подразделением и отделом маркетинга, существовавшая почти 30 лет, начала уменьшаться. Во-вторых, отделу маркетинга больше не приходилось идти на различные ухищрения, чтобы добиться изменения продуктовой линейки компании. Отдел НИОКР стал проявлять заинтересованность и хотел участвовать в анализе подразделений, которые планировались к приобретению, а также в разработке продуктов, которые можно было бы выводить на рынок под другими марками в рамках единого корпоративного плана по выпуску продуктов.

Под неприкосновенной маркой DataQuest теперь выпускались не только продукты, разработанные в компании, но ее использовали также «по рыночным соображениям». Технический директор четко дал понять: он не разделяет старый стереотип, что отдел исследований и разработок является единственным источником инноваций в компании. По его мнению, роль других функций в компании была в равной степени важной в плане организации всех процессов, понимания потребностей клиентов и в управлении бизнесом. Более того, технического директора раздражало, что на него вваливали ответственность за прежний стереотип.

КОМАНДНОЕ ОБУЧЕНИЕ И ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

Перспектива и инструменты системного мышления играют центральную роль в процессе командного обучения.

Работа Дэвида Бома о диалоге буквально пронизана системным подходом. Центральным является вопрос о «целостности» в физике. Основная критика Бома в адрес современного мышления заключается в его «фрагментированности», в «тенденции видеть мир по частям», в «загрязнении» потока коллективного мышления.

Подход, который обучающаяся команда применяет к защитной реакции, также отличается внутренней системностью. Вместо того чтобы списывать защитную реакцию на особенности поведения других людей, участники признают, что в формировании защитной реакции задействованы обе стороны, и стараются понять, какую роль сами сыграли в возникновении и поддержании такой модели поведения. Если искать только внешние источники, игнорируя возможные внутренние причины, меры по нейтрализации защитного поведения только усилят его.

Инструменты системного мышления также играют важную роль, так как все основные задачи управленческих команд (разработка стратегии, формирование видения, определение образа действий и организационных структур) включают в себя преодоление весьма сложных взаимоотношений. Более того, этот комплекс взаимоотношений находится в постоянной динамике, а не остается статичным.

Возможно, одним из самых серьезных затруднений для управленческих команд становится то, что они стремятся справиться со сложной динамичной реальностью с помощью языка, ориентированного на решение

простых, статичных проблем. Консультант в области управления Чарльз Кифер говорит об этом так: «Реальность состоит из многочисленных одновременных взаимозависимых причинно-следственных отношений. Из этой реальности принятая языковая система извлекает простые линейные причинно-следственные цепочки. Именно это в значительной мере объясняет склонность руководителей к простым решениям». Так, например, если проблема заключается в длительном сроке разработки продукта, мы расширяем штат технических специалистов, чтобы сократить время разработки. Если проблема в низком уровне прибыли, урезаем расходы. Если проблема в сокращении доли рынка, снижаем цены, чтобы увеличить охват рынка.

Мы воспринимаем реальность в простых, очевидных терминах и в результате начинаем верить в простые, очевидные решения. Это ведет к истощенным поискам простых «решений», что занимает существенную часть времени руководителей. По словам Джона Мануджиана, директора программы Project Alpha в Ford, «образ мышления, ориентированный на поиск быстрых решений, приводит к бесконечному потоку временных решений, когда кажется, что с проблемой покончено, но раз за разом она возникает снова. И мы вновь беремся за ее устранение. Экспертам по временным решениям всегда будет чем заняться».

Когда за решение динамических проблем берется команда разноплановых специалистов, например управленческая, они только усугубляются. Каждый участник руководствуется собственным набором преимущественно линейных ментальных моделей. Ментальные модели каждого участника направлены на разные части системы и разные причинно-следственные цепочки. В результате в ходе обычного обсуждения практически нет шансов на совместное видение системы как единого целого. Стоит ли удивляться тому, что итоговые стратегии часто представляют собой размытые компромиссы, основанные на смутных убеждениях, полные внутренних противоречий, и что остальные сотрудники не в силах даже понять эти стратегии, не говоря уже о том, чтобы их реализовать. Действия участников команды напоминают притчу о слепых и слоне: каждый имеет представление только о той части слона, которую ощупывает, каждый верит, что целое должно выглядеть как знакомая ему часть, и каждый убежден, что его мнение — единственно верное.

Ситуация вряд ли исправится, пока команды не примут новый язык для описания динамики проблем. Сегодня единственным универсальным

языком бизнеса является финансовая отчетность. Однако она не отражает динамической сложности, а предлагает фиксированное описание финансового состояния бизнеса в конкретный момент времени, не объясняя, как возникли эти условия. Сегодня существуют инструменты и подходы, способные стать альтернативой в качестве языка бизнеса, в том числе конкурентный анализ, всеобщее управление качеством (TQM) и менее известный метод сценариев (например, такой, как применялся в компании Shell¹⁷). К сожалению, ни один из них не предназначен для работы с динамической сложностью.

Метод архетипов системы может стать потенциально эффективной основой для языка, с помощью которого управленческие команды смогут продуктивно работать с динамическими аспектами. Когда управленческие команды (как, например, в компании АТР) освоют архетипы, их обсуждения естественным образом сведутся к обсуждению глубинных структур и рычагов воздействия и все меньше будут касаться временных решений.

Если бы участники управленческой команды АТР были знакомы с архетипами системы, они бы видели, к чему приведет ограниченный фокус на достижении ежемесячных и ежеквартальных показателей по продажам. В частности, понимали бы, что *когда они начали усиленно требовать выполнения плана продаж*, то дали четкий сигнал специалистам по продажам: «Если прижмет, лучше добиваться дополнительных продаж текущим клиентам, чем рисковать и привлекать новых». Эта структура подмены проблемы, когда акцент сместился с расширения клиентской базы на увеличение объема продаж текущим клиентам, привела к зависимости компании от своих нескольких ключевых покупателей.

Если бы топ-менеджеры корпорации оказались способны видеть и обсуждать эту структуру, они смогли бы более конструктивно выразить свою озабоченность управленческими методами Джима Табора. Они не мучились бы сомнениями, как поднять важный для компании вопрос, а просто предложили два процесса обратной связи и проанализировали, как *каждый из них* мог быть уверен в том, что фундаментальному решению по расширению клиентской базы уделяется должное внимание.

Когда при обсуждении сложных и потенциально конфликтных управленческих вопросов используются архетипы системы, повышается степень «объективности» диалога. С конкретных личностей и стиля управления диалог переключается на «структуры» и действующие системные силы. Сложные вопросы поднимаются таким образом, что отсутствует даже

намек на критику или обвинения в некомпетентности. Скорее, проблема получает следующую формулировку: «Структура подмены проблемы заключается в смещении акцента на повышение объема продаж текущим клиентам вместо расширения клиентской базы? Как мы поймем, что дело в этом?» Несомненно, это преимущество *нового языка*, который позволяет обсуждение сложных вопросов сделать более объективным и беспристрастным.

Без общего языка, который позволяет справиться с динамикой ситуации, командное обучение носит ограниченный характер. Если один участник команды, в отличие от остальных, имеет системный взгляд на проблему, его выводы остаются без внимания исключительно из-за внутренней склонности команды к линейному характеру принятой языковой системы. С другой стороны, команда, овладевшая языком архетипов структуры, получает огромное преимущество, а овладеть этим языком гораздо проще в команде. Как утверждает Дэвид Бом, язык — явление коллективное. Обучение другому языку по определению означает обучение тому, как на нем общаться. Нет более эффективного способа изучения языка, чем общение на нем. Именно это и происходит, когда команда начинает изучать язык системного мышления.

ЧАСТЬ IV

ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

ПОЯСНЕНИЕ

Идеи, изложенные далее, родились в результате почти 20 бесед с людьми, которых я очень уважаю, ярких представителей «искусства и практики обучающейся компании». Они заняты в разных областях: в бизнесе, государственных структурах и некоммерческом секторе, в образовательных учреждениях и общественных организациях. Но на самом деле их разделяет гораздо большее число специалистов, у которых я учился и которые вдохновляли меня на протяжении многих лет.

Во введении к части IV первого издания этой книги я использовал метафору «прототипа» для описания процесса создания обучающейся компании. В 1903 году в местечке Китти-Хок с первым полетом братьев Райт началась эпоха аэропланов. Однако между этим событием и 1935 годом, когда был представлен DC-3 — первый самолет для коммерческого применения, существовали многочисленные прототипы. Прошло еще два десятилетия, прежде чем само изобретение и необходимая для него инфраструктура достигли нужного масштаба и перешагнули критический рубеж, после которого коммерческие авиаперевозки стали отдельной серьезной отраслью. Во введении я отметил, что путь от изобретения до успешной технологической инновации представляет собой процесс поиска синергии между самыми разными вариантами и только благодаря этому появляется что-то новое и жизнеспособное. Когда это происходит, прототип — еще одна метафора — «выстреливает». Я предположил, что основой такой синергии для инноваций в управлении могут стать пять дисциплин.

Много воды утекло с момента первого издания книги в 1990 году, но базовая метафора прототипа по-прежнему кажется мне функциональной.

Нет готовых ответов или волшебных пилюль. Нет альтернативы обучению через эксперименты. Определения критериев и изучения «наиболее эффективных методов» недостаточно, потому что процесс работы с прототипами подразумевает не постепенные изменения в устоявшемся образе действий, а внедрение радикальных новых идей и практик, которые в совокупности создают новый способ управления. К счастью, сегодня есть много примеров успешных прототипов во многих областях.

Технические прототипы обычно подвергаются тестированию в лабораторных условиях, тогда как организационные сразу сталкиваются с суровой реальностью. Кроме того, ситуация осложняется действием конфликтующих сил. С одной стороны, с момента первого издания книги, более 15 лет назад, ее идеи завоевали доверие и широкую поддержку. С другой — корпоративный климат для большинства сторонников этого подхода стал более напряженным.

Мэри Адамс, ИТ-директор и руководитель стратегии в компании Ford, считает: «В современной теории управления принята идея важности обучения и непрерывного создания знаний. Но это не означает, что она распространена и применяется на постоянной основе в большинстве компаний как в удачные, так и в сложные времена». Дэвид Марсинг, который отвечал за подавляющую часть глобального производства в Intel, отмечал: «Хотя во многих компаниях лучше понимают корпоративную культуру и ее роль в производительности, а также целенаправленно запущены процессы, ориентированные на ее развитие, качество навыков по-прежнему остается низким». Такие проблемы характерны не только для частного сектора. По словам Барбары Стокинг, экс-регионального директора Британской государственной службы здравоохранения, а в настоящее время президента некоммерческой организации Oxfam GB (Великобритания), она всегда была «руководителем, ориентированным на развитие, который помогал сотрудникам внедрять перемены в компании». «Однако, — продолжает Барбара, — со временем я поняла, что традиционной моделью изменений было назначение целей “сверху” и что лишь немногие люди из занимающих высшие руководящие посты действительно заинтересованы в развитии своих сотрудников или компаний».

Тем не менее в центре этих сложных хитросплетений истинные новаторы каким-то образом находят способ внедрения изменений. Хотя это происходит в самых разных областях, их вдохновляет общая идея о том,

ПОЯСНЕНИЕ

что должен существовать более гуманный, продуктивный и творческий способ совместной работы людей. И хотя они все еще представляют меньшинство среди руководителей и компаний, своим примером наглядно демонстрируют, что растущее число руководителей новой формации уже начало трансформировать превалирующую систему управления по всему миру. Разве могло бы происходить иначе изменение глубоко укоренившихся убеждений и действующих практик?

ГЛАВА 12

ОСНОВЫ

При подготовке интервью для обновленного издания меня больше всего поразило то, что основные идеи, высказанные в книге и в 1990 году казавшиеся радикальными, сегодня глубоко укоренились в картине мира людей и их восприятии реальности, а также в управленческой практике. Эти идеи были приняты почти всеми серьезными специалистами в области организационного обучения и заложили прочную основу для будущей работы. Все, с кем мы беседовали, в той или иной мере стремились создать такую корпоративную среду, которая стимулировала бы вдумчивый анализ, диалог и осознание ментальных моделей, воспринимаемых как должное. Красной нитью через все истории проходила мысль о росте компании через рост ее сотрудников. Многие собеседники отмечали сдвиг в образе мышления: от политики «простых решений» — к восприятию компании как живой системы, обладающей огромным, обычно нереализованным, потенциалом, для самостоятельной учебы, развития и исцеления.

ФОРМИРОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ ДЛЯ АНАЛИЗА И ГЛУБОКОГО ДИАЛОГА

ИЗМЕНЕНИЯ ЧЕРЕЗ ДИАЛОГ

«Корпорацию ВР часто считают машиной, которую интересует только результат. И я была воспитана этой “машиной”, — рассказывает исполнительный вице-президент ВР Вивьен Кокс. — Начав более 15 лет назад руководить одним из подразделений, я была полна решимости

попробовать какие-то новые идеи. Мысль, возникшая у меня и моих коллег Джона и Джина (первый руководил смежным подразделением, а второй отвечал за оба подразделения), была простой: мы хотели стимулировать более тесное взаимодействие между разными частями компании, чтобы обмениваться информацией и знаниями для принятия более эффективных решений.

Мы не были уверены, как должна работать эта новая организационная модель, и в конце концов решили, что лучший способ — просто создать сотрудникам условия, чтобы они больше общались между собой. Если каждый сотрудник будет лучше понимать, чем занимаются остальные, постепенно откроются новые возможности, и благодаря этому появится правильная структура. Мы организовали серию семинаров, посвященных актуальным проблемам и способам их решения. Постепенно в ходе этих обсуждений выкристаллизовалась идея принципиально иного способа организации бизнес-процессов. Меня глубоко потрясло, что идеи, возникшие в ходе обсуждения, в корне отличались от тех, которыми руководствовалась бы я сама. Мои идеи оказались ошибочными. Элементарный шаг — дать людям возможность собраться вместе и поговорить — помог определить целый ряд возможностей для более эффективного ведения бизнеса».

Новые идеи, сгенерированные в процессе диалога, были достаточно сложными для реализации, но именно они, как оказалось впоследствии, заложили основу структуры гораздо более крупной компании, которой Вивьен Кокс руководит сегодня. «Темы, поднятые на этих семинарах, явились фундаментальными и долгосрочными и привели к наращиванию значительного конкурентного преимущества ВР. Но, помимо всего, этот период стал самым интересным в моей профессиональной биографии. Джон, Джин и я подбадривали друг друга делать то, за что никто из нас не взялся бы в одиночку. Мы учились менять корпоративную культуру, и многое из того, что происходило, мы бы точно не узнали из программных документов, которые получали от руководства.

Впоследствии я занимала разные должности и у меня были разные начальники, в том числе очень авторитарные, что помогло мне проанализировать свой опыт и сравнить отличающиеся модели. Мне хорошо известно, что такое работать под руководством начальника, которого интересует только достижение установленных показателей и который не верит в силу простого человеческого общения. Когда я заняла другую должность

с большей степенью свободы, я продолжила экспериментировать, чтобы создать сотрудникам возможности для более тесного взаимодействия».

Вивьен Кокс, самая высокопоставленная женщина в корпорации ВР на сегодня, сформулировала простую идею управления, которая остается сильно недооцененной. Хотя практически все выступают за необходимость более эффективной коммуникации, но дух открытости, без которого невозможно реализовывать проекты, подобные проектам Вивьен Кокс, присутствует в очень немногих компаниях, частично потому что суть его все еще плохо понимают.

РАЗНЫЕ ТИПЫ ОТКРЫТОСТИ

В части IV первого издания книги мы говорили о том, чем отличаются разные типы открытости. Есть тип открытости, который условно можно назвать «экспрессивным»: участники озабочены только тем, чтобы свободно выражать собственное мнение. Хотя это важный элемент создания корпоративной среды, ориентированной на обучение, сам по себе он неполон. В 1980-е годы стала набирать популярность философия «управления с участием коллектива». В некоторых организациях даже пытались официально утвердить формальные процедуры открытого общения. Однако вскоре многие из этих методов благополучно вышли из моды просто в силу их низкой эффективности¹. В ставшей классической статье, опубликованной в журнале *Harvard Business Review* в 1994 году, Крис Аргирис критиковал «хорошую коммуникацию, блокирующую обучение». По его мнению, механизмы формальной коммуникации, такие как фокус-группы и опросы внутри компании, дают руководству возможность узнать мнение сотрудников, но при этом не возлагают на сотрудников ответственность за проблемы или их решение. Неэффективность этих механизмов объясняется тем, что «они не побуждают сотрудников размышлять над своей работой и собственными действиями. Они не стимулируют персональную ответственность. Они не заставляют озвучивать неявную, возможно, потенциально угрожающую информацию, которая способна мотивировать обучение и привести к реальным изменениям». При этом, по мнению Аргириса, выйти за пределы этого типа открытости может быть непросто, особенно для руководителя авторитарного типа.

Роджер Сейлент на протяжении многих лет применял методы организационного обучения в *Ford Motor Company*, где был одним из наиболее

эффективных управленцев. В 1980–1990-е годы его переводили из одного слабого производственного подразделения в другое в Северной Ирландии, Восточной Европе, Китае и Мексике. В одних случаях ему удавалось выводить в число лучших подразделения, которые считались самыми слабыми аутсайдерами; в других он брался за управление новыми заводами и делал их лидерами в своем классе с высочайшими стандартами качества. Многие из них по-прежнему остаются в числе наиболее эффективных подразделений компании даже спустя десять лет после почетного выхода Сейллента на пенсию.

Все эти годы Сейллента больше всего удивляло не то, чего ему удавалось добиться, а реакция боссов на его успехи. Сейлент вспоминает: «Я всегда чувствовал, что в рамках основных ценностей компании и ее бизнес-задач мог выбрать тот образ действий, который соотносился с моими личными ценностями и целями. Постепенно мои боссы понимали, что я по-другому выстраивал принципы взаимодействия с людьми, чтобы достигать результатов, которых от меня ждали. Но никто и никогда не спрашивал меня, *как* я добивался результата, — этот вопрос мне не задали *ни разу*. Меня всегда это озадачивало, так как логично было предположить, что они заинтересованы в повторении этих результатов в других подразделениях. Все сводилось к фразам типа: “Тебе нужно возглавить новое подразделение, потому что нам нужно, чтобы ты это сделал” или “Ты принесешь пользу, если займешься новым подразделением”. Но они никогда не заводили разговор, который начался бы со слов: “Как ты это делаешь?”

Думаю, на самом деле они понимали, как я это делаю, но не хотели себе в этом признаваться. Наверное, не были готовы к такой открытости и уязвимости. Возможно, их несколько пугала перспектива настолько проявлять свои человеческие качества. Я на собственном опыте научился тому, что, если ты на глубинном уровне установил связь с самим собой, тебя перестает страшить открытость. Для руководителя это не всегда просто».

Одного только свободного выражения собственных взглядов недостаточно, потому что это не обеспечивает вовлеченности и совместного понимания, а без них невозможны реальные перемены. Один раздраженный руководитель сказал: «Из этого следует, что решение всех наших проблем заключается в обмене мнениями». Главная проблема в том, что совместное обучение начинается только тогда, когда мы начинаем слушать

друг друга, а не говорить друг с другом. Другой тип открытости, который условно можно назвать аналитическим, побуждает нас размышлять над своими установками, в ходе обсуждения мы начинаем лучше понимать и собственные ограничения в мышлении, и как наш образ мышления и действия провоцируют проблемы.

Аналитическая открытость составляет основу дисциплины ментальных моделей. Исходя из жизненного опыта, у каждого из нас формируется богатый набор установок, предположений и гипотез. Развитие аналитической открытости ведет к готовности постоянно пересматривать свои взгляды, проверяя, не утратили ли они адекватность. Появляется подлинная непредвзятость, которая становится первым шагом к активному слушанию и настоящему диалогу. Об этом легко говорить, но не так просто сделать. Специалистам-практикам, таким как Кокс и Сейллент, известно, что формирование среды, в которой возможен настоящий диалог, начинается с нашей собственной готовности открыться, стать «уязвимым». Это просто невозможно в компании, где нет нацеленности на рост сотрудников, нет духа доверия и взаимопонимания.

ЛИЧНЫЙ РОСТ СОТРУДНИКОВ

Как я сейчас понимаю, вероятно, наиболее радикальной из всех пяти дисциплин является концепция личного совершенствования — идея создания такой организационной среды, которая стимулировала бы персональный рост и развитие сотрудников. Подавляющее большинство компаний сегодня в той или иной форме придерживаются философии «люди — наш главный актив» и вкладывают значительные средства в развитие персонала, преимущественно с помощью специальных программ и тренингов. Однако если компания действительно привержена идее роста и развития сотрудников, этого недостаточно. Я слышал, как такие руководители, как Вивьен Кокс и Роджер Сейллент, делятся многолетним практическим опытом, и эмоциональный посыл их историй всегда один. На основе их жизненного опыта у них сформировалась непоколебимая вера в силу человеческого духа, если освободить эту энергию и направить ее в верное русло. Они посвятили жизнь тому, чтобы понять, что это означает и как этого добиться.

В 2005 году в Вустере группа бизнес-лидеров организовала первое мероприятие из серии лекций памяти Уильяма О'Брайана. Целью этого начинания было отдать дань памяти Биллу О'Брайану и преумножить

его интеллектуальное наследие: планировалось, что ежегодно с речью будет выступать руководитель, который на практике воплощает мысль Билла о том, что «лучший способ увеличить финансовый капитал — заботиться о росте человеческого капитала». Первым спикером серии стал Ричард Тирлинк, бывший CEO компании Harley-Davidson и один из основателей сети SoL. В своем выступлении он отметил: «Для того чтобы по-настоящему реализовывать идею роста и развития сотрудников, в нее нужно искренне верить. Вы должны верить в то, что для сотрудников важна миссия компании, что они стремятся вносить свой вклад в ее достижение, готовы нести ответственность за результаты, признавать свои ошибки и по мере возможности устранять проблемы. Авторитарным руководителям не так просто в это поверить. Именно поэтому сохраняется значительный разрыв между “словами” и “делами” в том, что касается развития сотрудников».

ЦЕЛЬ, ДОСТОЙНАЯ ТОГО, ЧТОБЫ ЕЕ ДОБИВАТЬСЯ

Создание среды, стимулирующей персональный рост сотрудников, начинается с «цели, достойной того, чтобы ее добиваться», — убежден Горан Карштедт, экс-президент Volvo и руководитель подразделения IKEA в Северной Америке (а также первый управляющий директор SoL). По его словам, «руководители часто требуют от своих подчиненных преданности целям компании. Но правильнее задать вопрос: а какие цели она олицетворяет собой и стоят ли они моего времени?» Как отмечает Роджер Сейлент, несмотря на обширную литературу о постановке целей и обязательные атрибуты в виде миссии и набора ценностей, «мнение сотрудников относительно истинных ценностей компании зачастую отличается большим цинизмом или непониманием». Они бывают убеждены, что цель компании, по определению, это максимизация прибыли. Много лет назад Питер Друкер заметил, что «деньги для компании — все равно что кислород для человека; при недостатке и того и другого вы выбываете из игры». Иными словами, получение прибыли — необходимое требование для любой компании, но не цель. Продолжая метафору Друкера, компания, считающая прибыль своей целью, похожа на человека, который живет, чтобы дышать. Они многое упускают.

Парадоксально, но, по результатам исследований деятельности компаний в долгосрочной перспективе, приравнивание цели к финансовым результатам обрекает компанию на пополнение рядов финансовых

середнячков². В современном мире, когда человек сам выбирает, где и как хочет работать, становится важным, что олицетворяет собой компания. Если нет цели, достойной, чтобы ее добиваться, компания вряд ли может рассчитывать на лояльность сотрудников. Они обречены на «ограниченную» жизнь, в которой нет места страсти, вдохновению, готовности рисковать, терпению, настойчивости, стремлению к смыслу — словом, всех тех качеств, которые служат основой долгосрочного финансового успеха.

«Я просто хотела, чтобы моя рабочая и личная жизнь стали частью единого целого», — признается Брижитт Монсу-Тантави из компании Unilever. По ее словам, после успешной карьеры в сфере управления цепочками поставок, в области исследований и разработок, а также совершенствования бизнес-процессов знакомство в 2002 году с темами организационного обучения, личного совершенствования и ментальных моделей помогло ей переосмыслить весь ее предыдущий опыт: «У меня аналитический склад ума, я во всем придерживаюсь научного подхода, а потому развитие “мягких навыков” стало для меня новым горизонтом. Это помогло мне увидеть, что компанию или команду можно воспринимать как социальную систему и использовать интегрированный подход к решению проблем». Она поняла, что станет применять принципы системного мышления к себе лично: «Меня особенно заинтересовало, как соотнести цели и ценности компании и сотрудников. Эта управленческая концепция оказалась для меня новой, и она полностью отвечала моей личной потребности в целостности».

Постепенно Брижитт Монсу-Тантави осознала, что вовлечена в проекты, которые действительно стоят ее усилий, и что она применяет инструменты организационного обучения для повышения социальной и экологической ответственности компании. В конце концов ей даже удалось сместить акценты в своей работе так, что все свое рабочее время она посвятила вопросам развития социальной и экологической устойчивости компании: «Я хотела вносить более весомый вклад как внутри организации, так и за ее пределами и благодаря принципам организационного обучения расширила свои возможности. Этот момент совпал с важным шагом в моей карьере и жизни в целом». Однако это состоялось только благодаря тому, что за несколько лет до этого топ-менеджмент Unilever начал осознавать, что набирающие силу изменения могут нести угрозу для будущего компании. В середине 1990-х гг., когда компания являлась

самым крупным продавцом рыбопродуктов в мире, руководство осознало, что «вскоре у нас не будет нормального бизнеса по торговле рыбопродуктами, если не произойдет фундаментальных изменений в сторону обеспечения ответственного отношения к рыбной ловле»³. Сегодня, помимо работы над развитием концепции социальной и экологической ответственности внутри Unilever, Брижитт Монсу-Тантави выступает организатором европейского консорциума SoL Sustainability Consortium, который дополняет аналогичный американский консорциум. «Мне всегда нравилась моя работа, — говорит она, — но впервые в жизни я чувствую, что могу работать над тем, что важно лично для меня».

СИЛА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

Как показывает история Брижитт Монсу-Тантави, процесс личного роста начинается с приверженности чему-то, что действительно важно, и набирает силу благодаря тому, что сотрудники некоммерческой организации Роса называют «силой взаимоотношений».

Цель организации Роса (в переводе с испанского — «скала») — создание безопасного и здорового сообщества для молодых людей. Город Челси в штате Массачусетс, где расположена организация, находится менее чем в двух милях от столицы штата — Бостона, но, образно говоря, это другая планета. Население Челси в основном состоит из иммигрантов, выходцев из Латинской Америки, Юго-Восточной Азии, Центральной Африки. Бывший директор Роса по социальной работе в условиях улицы Сероем Фон объясняет: «Когда вы превращаетесь в иммигранта, то теряете друзей, работу, привычный образ жизни и свое положение в местном сообществе. Семья утрачивает свои функции. Глава семейства, как правило, не владеет английским, так что не может найти работу. А поскольку он больше не может обеспечивать семью, то превращается в агрессора. Второму поколению в таких семьях обычно приходится еще тяжелее, потому что они взрослеют, не ощущая никакой стабильности и поддержки со стороны семьи. Они ни к чему не стремятся, потому что не верят, что это возможно. Поэтому они вступают в банды, как это было со мной».

Роса привлекает бывших членов банд, молодых родителей и других местных жителей из числа иммигрантов к работе на улицах, чтобы помочь другим и восстановить сообщество. Эта некоммерческая организация

стала мостиком между сообществом и полицией, судами, школами и целым рядом социальных агентств. За 18 лет, которые действует организация, в Челси значительно снизился уровень преступности и насилия и увеличился процент учащихся, окончивших школу. Многие молодые люди, которые в противном случае вряд ли вообще выжили бы, окончили колледжи, нашли работу и живут достойной жизнью. «То, что удалось сделать Роса, просто потрясающе, — признается директор Управления социального обеспечения штата Массачусетс Гарри Спенс. — Если бы у нас действовали еще хотя бы пять таких организаций, наша работа в штате была бы совсем другой».

Я много времени общался с молодыми лидерами Роса и продолжаю учиться у них глубокому пониманию того, как помочь людям расти и развиваться. «Основу нашей работы составляет формирование таких взаимоотношений, которые способны изменить человека», — объясняет Тан Крачтолд во время одного из моих визитов к социальным работникам организации. «Молодым людям, с которыми мы работаем, необходимы взаимоотношения, которые могут помочь им выжить, — говорит основатель организации Молли Болдвин. — Наша первая работа — просто познакомиться с ними. У многих из них нет никого, на кого они могли бы положиться, кто поддерживал бы с ними постоянные отношения и видел в них людей. Со временем они учатся относиться так друг к другу».

Основной метод, принятый в Роса, — это то, что сама группа называет формированием «круга мира»; это один из видов коллективной практики, принятой у племен американских индейцев для обучения и исцеления. «В круге мы учимся слышать друг друга», — говорит Омар Ортез.

Марина Родригез рассказывает типичную историю о «круге мира»: «Недавно у нас произошел такой случай: молодая девушка забеременела и не знала, как сказать об этом матери. Она очень боялась. В обычной ситуации девушка сбежала бы из дома или вмешался бы кто-то из друзей семьи, но мы решили, что лучший способ поддержать ее — это создать круг. У социального работника были хорошие отношения с ней, и мы построили маленький круг с участием нескольких человек, которых и девушка, и ее мать хорошо знали и которым доверяли. Мы вместе прошли через эту ситуацию, и все произошло совсем иначе, чем если бы дочь и мать устроили громкие разборки. Суть была в том, чтобы выстроить диалог, который помог бы матери выслушать дочь и позволил им обоим принять друг друга. Главная идея заключается в том, чтобы расширить ваш круг и получить необходимую поддержку».

«Все дело в совместном обучении, — добавляет Сьюзан Ульрих. — Диалог в круге — это такое обсуждение, когда вы можете сесть все вместе и понять, что происходит и что с этим делать. Вы видите, что обсуждаемая проблема касается не одного человека, а всех. В круге мы все равны. У каждого из нас есть проблемы, и мы учимся, когда помогаем друг другу».

«Мы учимся на основе принципа племенного суда индейцев навахо, — говорит Молли Болдвин. — Он гласит: «Невозможно добраться до хорошего места плохим способом». Круги помогают нам поддерживать взаимоотношения друг с другом и ежедневно создавать сообщество, чтобы вместе преодолевать то, с чем нам приходится сталкиваться»⁴.

«ВСЕ НАЧИНАЕТСЯ С МЕНЯ»

Приверженность идее личного роста очень важна, особенно для людей, занимающих руководящие позиции. «Я всегда должна быть готова работать с собственными убеждениями, — говорит Молли Болдвин. — Когда у нас возникают сложности с полицией, я всегда думаю о том, какова моя вина в том, что произошел конфликт. Хотя часто хочется просто сбежать и наорать на кого-нибудь, вместо того чтобы сохранять спокойствие и анализировать свое участие в происходящем».

«Все начинается с личного совершенствования, — говорит Роджер Сейлент. — Все начинается с моей готовности признать собственные недостатки, которые очевидны окружающим. Я не могу ожидать, что люди в компании вокруг меня будут более открыты и готовы к обучению, чем я».

КОМПАНИЯ КАК ЖИВАЯ СИСТЕМА

Основу системного подхода в его современном понимании составляют две интеллектуальные традиции. Техническая теория систем предлагает практические инструменты, такие как архетипы систем и компьютерное моделирование, для понимания сложных, взаимосвязанных проблем. Подход к компании как к живой системе помогает оценить возможности команды, компании или более крупной системы к обучению и развитию. В первом издании книги в 1990 году я особенно выделил второй подход, так как, по словам Марва Адамса из компании Ford, «в мире много серьезных проблем, которые остаются без решения, потому что руководители не придерживаются принципов системного мышления». Я убежден, что

сочетание этих двух подходов способно обеспечить как практические инструменты, так и принципы руководства, необходимые для роста и развития компании. К этому пониманию мне помогло прийти то обстоятельство, что сегодня практически все эффективные специалисты в области организационного обучения начинают придерживаться точки зрения на компанию как на живую систему⁵.

МЕХАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД В МЫШЛЕНИИ

После прочтения книги Ари де Гиуса *The Living Company**⁶ я оценил значение концепции живой системы для ведения бизнеса. Считать компанию живой системой означает воспринимать ее как человеческое сообщество. Эту идею де Гиус доносит с помощью вопроса: «Что для нас компания: сообщество людей или машина для зарабатывания денег?» На словах почти все осуждают второй образ, но современная терминология и управленческие методы свидетельствуют об обратном.

В бизнес-лексиконе преобладают метафоры, связанные с механистическим подходом. Руководитель «управляет» компанией, как водитель управляет транспортным средством. Мы говорим о «владельцах» компании, что может быть вполне допустимо, когда дело касается механизма, но вряд ли уместно применительно к людям. Меня всегда занимало, насколько осознанно люди применяют эти метафоры? Ведь если бы они делали это осознанно, у них непременно возникли бы вопросы. В конце концов, многие из нас «управляют» автомобилем. Однако мы также отлично понимаем, к чему приводят попытки «управлять» супругом или детьми-подростками: как правило, результат получается прямо противоположным! При этом мы, не задумываясь, пользуемся этими метафорами применительно к ведению бизнеса. Это только подтверждает мысль де Гиуса: «Мы все воспринимаем свои компании скорее как машины, чем как живые системы».

Для де Гиуса разница между этими двумя подходами стала очевидной, когда он задался практическим вопросом: «Какие особенности отличают компании-долгожителей?» По результатам известного исследования корпоративного долголетия (см. главу 2), которое было проведено в Shell

* Издана на русском языке: Де Гиус А. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. М.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. *Прим. перев.*

под руководством де Гиуса, средняя «продолжительность жизни» компаний из списка Fortune 500 не превышала 40 лет. В ходе исследования были выделены около 20 компаний по всему миру, просуществовавших два века и дольше. Анализируя, что между ними общего, невзирая на историю, национальную культуру, профессиональную сферу и технологии, авторы исследования пришли к выводу, что все компании воспринимали сами себя как сообщество людей, а не как финансовый институт. В исследовании Shell было сказано, что «понимание, кто они, было важнее того, что они делали». Это обеспечило им возможности для развития и адаптации-обучения, недостижимые для конкурентов.

Концепция компании как живой системы приобретает еще большее значение в современных условиях глобализации. Наглядный тому пример — «секретная» история крупнейшей в мире корпорации. Ее выручка примерно в десять раз превышает выручку сетевого торгового гиганта Wal-Mart, а рыночная стоимость, по консервативным оценкам, вдвое больше рыночной стоимости General Electric, при этом Visa остается одной из самых непубличных компаний в мире бизнеса. Вряд ли кто-то возьмется утверждать, что ее продукт неизвестен пользователям или что она является лидером в непонятной отрасли. Немного компаний могут похвастаться тем, что в прошлом году их клиентами была одна шестая часть всего населения планеты! И все же за последние десять лет в деловых изданиях Business Week, Fortune и Forbes были опубликованы более тысячи статей о Microsoft, более 350 статей — о GE и всего 35 — о Visa. Почему? Потому что она ничем не напоминает типичную глобальную корпорацию. Ее акции не продаются на бирже, потому что ими владеют ее 20 000 организаций-членов. У компании нет большого головного офиса, потому что это сетевая структура, которой управляют составляющие эту сеть организации на основе устава, где прописаны цель и принципы деятельности, а правом принятия решений наделены выборные управляющие советы. У компании нет CEO в традиционном понимании, который определяет бизнес-стратегию (и получает астрономическую компенсацию), так как общая стратегия складывается из множества стратегий, которыми руководствуются тысячи автономных бизнес-единиц в сети.

Visa не похожа на большинство крупных корпораций и отличается от них принципами ведения бизнеса, потому что она отошла от механистического подхода, свойственного большинству компаний. В разгар

масштабного краха и финансового коллапса в ранние годы индустрии кредитных карт основатель и CEO Visa Ди Хок пришел к важному выводу. Для него стало очевидным, что невозможно создать организацию, способную осуществлять координацию глобальной сети финансовых транзакций, которая начала зарождаться⁷. При этом он понимал, что природа регулярно справляется с такими задачами. Так почему же «компания, созданная человеком, не может действовать по тем же принципам, что и тропический лес»? Почему бы не организовать деятельность компании на основе биологических концепций и методов? «Что если прекратить споры по поводу структуры нового института и начать размышлять о нем в терминах генетического кода?» Иными словами, создание Visa было вдохновлено отказом от «традиционной перспективы и механистической модели реальности» и концепцией компании как живой системы. Хок следующим образом объяснял принцип действия организации, которую он стремился создать: «В природе порядок неизменно возникает из кажущегося хаоса, тогда как при управлении мы всегда стремимся насадить порядок, потому что боимся, что хаос возьмет верх».

Биолог Грегори Бейтсон считает: «Корень всех наших современных проблем в разрыве между тем, как мы думаем, и тем, как работает природа»⁸. «ДНК» наших доминирующих институтов основана на механистическом подходе, например, «любую систему кто-то должен контролировать». В здоровых живых системах, например в человеческом теле или экосистеме болота, контроль распределен. Но мы настолько привыкли к традиционному типу мышления — «кто-то должен все контролировать», — что не можем представить себе жизнеспособную альтернативу этой позиции. Хотя такие альтернативы повсюду вокруг нас, надо только научиться их замечать.

КАК ВЫПОЛНЯЕТСЯ РАБОТА

«Мы просто хотели понять, как выполняется работа, — рассказывает Энн Мюррей Аллен, экс-директор по ИТ и стратегии Ink Supply Organization (ISO), крупнейшего и самого прибыльного подразделения компании Hewlett-Packard на протяжении более 10 лет. — Я уже даже не помню, когда начала применять системный подход, это было очень давно. Когда вышла в свет книга “Пятая дисциплина”, я прочла ее от корки до корки. Я уже применяла метод диалога и обучала клиентов умению слушать

и взаимодействовать так, чтобы это приводило к потрясающим результатам, еще до того, как начала работать в НР. В НР я стала заниматься вопросами стратегии, в частности стратегической роли ИТ, что вполне естественно привело меня к теме управления информацией, когда эта тема стала популярной. Однако все базы данных на основе “извлеченных уроков” и тому подобное никогда не казались мне эффективными, как не привлекала и идея, что знание вокруг нас и все, что нужно сделать, — это поймать его и кодифицировать. Сегодня эта концепция в значительной мере утратила свою популярность, потому что компании потратили немалые средства на “системы управления информацией”, но им до сих пор нечего показать.

Проблема начинается с непонимания природы знания, как оно создается и как действует в практических условиях, потому что знание носит социальный характер. Знание — это когда нам известно, как что-то сделать, и мы вместе это делаем. Именно так выполняется работа. Сотрудничество — обратная сторона управления на основе знаний. Одно невозможно без другого. Чтобы добиться эффективного управления на основе знаний, нужно заняться сотрудничеством и инструментами, которые помогут его обеспечить. Сегодня наша работа направлена преимущественно на развитие сетей, в рамках которых люди совместно работают над созданием ценности и новых источников ценности. Это очень органичный процесс, и есть свои способы, чтобы это понять и помочь нашей работе, а не препятствовать».

Несколько лет назад Аллен и Дэннис Сэндоу, ученый из Орегонского университета, который занимается изучением социальных сетей, начали серию исследований. «Вскоре мы выяснили две вещи: вполне возможно определить разные социальные сети, связанные с разными ключевыми техническими возможностями, а также то, что пользователи с удовольствием принимают участие в исследованиях. Отличие подхода Дэнниса от подхода большинства других ученых в том, что он не проводил анализ за пользователей: он учил технических специалистов самостоятельно делать анализ социальной сети».

Сэндоу объясняет: «Моя истинная цель заключалась в том, чтобы помочь людям проанализировать, как они выполнили свою работу. Человеку интересно понять суть выполненной работы и объяснить ее другим, особенно руководителям, которые занимаются реорганизацией и кадровыми перестановками, не осознавая последствий этих решений.

Сегодня эти технические специалисты общаются с руководителями на новом уровне»⁹.

Результатом совместной работы Аллен и Сэндоу стало уникальное соединение совместных размышлений и анализа, понимание важности взаимоотношений и организации как живой системы. «Со временем мы узнали, что наши сети расширяются и становятся сильнее благодаря совместному анализу, — говорит Аллен. — Когда мы думаем о том, с кем развиваем сотрудничество, и вместе размышляем над процессом взаимодействия, мы наделяем друг друга правами». Например, у ISO возникли серьезные проблемы, требовавшие понимания того, как строятся отношения между людьми. ISO работала совместно с двумя высококонкурентными поставщиками над развитием карты социальной сети для системы взаимоотношений между НР и ее поставщиками.

Эта карта не только помогла прояснить все области знаний, но и способствовала укреплению доверия и чувства взаимопомощи. «У людей возникло ощущение прозрачности: вклад, который делала каждая из сторон, был ясен для всех. Всего через несколько недель после начала сотрудничества благодаря атмосфере доверия и открытости, установившейся с самого начала, работа этой сети способствовала сокращению времени разработки нового струйного картриджа на 16 недель. Сегодня у нас накопилось множество подобных примеров, и постепенно была признана практическая ценность укрепления совместного анализа наших сетей».

Оглядываясь на проделанную работу, Аллен и Сэндоу заключают: «Если в промышленную эпоху доминировала философия физических наук, то в эпоху знаний начинает доминировать философия наук биологических. Согласно этой философии, знания, людей и организации следует рассматривать как живые системы... Это знаменует настоящий сдвиг и смещение акцента: 1) с части на целое; 2) с категоризации на интеграцию; 3) с отдельных личностей на взаимодействие; 4) с систем, внешних для наблюдателя, на системы, включающие в себя наблюдателя»¹⁰.

Взгляды Аллен и Сэндоу на социальные системы сформировались под влиянием работы чилийского биолога Умберто Мартураны, получившего широкую известность как исследователя познания в живых системах. По убеждению Мартураны, осмысленные действия создаются в социальных системах, где все члены сети принимают других как равноправных участников. В 2000 году руководство ISO пригласило Умберто Мартурану для проведения первого из двух двухдневных семинаров.

Это было запоминающееся событие для более чем сотни технических специалистов, которые выслушали его выступление, и в частности мысль о том, что «любовь — это признание другого равноправным участником отношений» и «эмоция, расширяющая познание». Его высказывания пробудили во мне воспоминания о том, что я узнал, когда писал предисловие к книге де Гиуса. Английское слово *company* («компания») происходит от французского *compaignie* — «делиться хлебом», его однокоренное слово — «компаньон». Интересно, что самое старое шведское слово, выражающее ведение бизнеса, — *parings liv* — в буквальном переводе означает «поддержание жизни». А самый древний китайский иероглиф со значением «бизнес» переводится как «смысл жизни». Возможно, когда мы снова начнем относиться к компаниям как к живым системам, к нам вернется понимание, что для нас как для людей на самом деле значит работать вместе ради достижения важной цели.

МОТИВАЦИЯ

Формирование корпоративной культуры, ориентированной на обучение, — задача не из простых. На это могут уйти месяцы и даже годы. По сути, этот процесс никогда не заканчивается. Кроме того, он чреват рисками, что компании не удастся добиться изменений в своей корпоративной культуре или, наоборот, что она в этом преуспеет и, таким образом, станет угрозой тем, кто хочет, чтобы все оставалось по-прежнему. Сложности при создании корпоративной культуры, ориентированной на обучение, заключаются еще и в том, что процесс обучения требует персонального роста, а любому из нас всегда легче оставаться в зоне комфорта. За последние 15 лет ситуация не изменилась. Учитывая все сказанное, что же тогда заставляет людей браться за столь сложное дело?

Выделяются три пересекающиеся причины, которые мотивируют людей на создание обучающейся компании. Одни руководители стремятся получить более эффективную модель управления изменениями. Другие планируют повысить способность компании адаптироваться к постоянным изменениям. Но и те и другие убеждены, что есть более эффективный способ организации рабочего процесса как с практической точки зрения, так и с позиции взаимоотношений между людьми, и с его помощью возможно создать такие рабочие условия, в которых сотрудники будут хотеть работать.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ ПОДХОД К ИЗМЕНЕНИЯМ

«До Всемирного банка я работала в организациях, которые проходили через процесс значительных, но, я бы сказала, “механических” изменений, — рассказывает Дороти Хамачи-Берри, вице-президент

по кадрам Международной финансовой корпорации (International Finance Corporation, IFC), подразделения Всемирного банка, занимающегося инвестициями в частные компании в развивающихся странах. — Обычно появлялся новый руководитель и объявлял вескую причину, почему нужно все разрушить и начать строить заново. На моей памяти этот подход не оправдал себя ни разу. Когда я начала работать во Всемирном банке в 1996 году, там недавно сменился руководитель, и мы сотнями отправляли топ-менеджеров Банка на программы повышения квалификации. Все они придерживались одинаковой модели внедрения изменений, но при этом никаких изменений на практике не происходило. В тот момент я начала задумываться, возможен ли альтернативный подход? Я знала, что его основа — сильное желание чего-то добиться, которое должно присутствовать у наших клиентов».

На тот момент Всемирный банк пытался справиться с организационными проблемами, существенно снижавшими его эффективность. Например, было принято решение, что директор по региону должен находиться не в Вашингтоне, а в том регионе, за который он отвечает: так он сможет лучше понять потребности, цели и желания клиентов. Одновременно создавались профессиональные сети для расширения глобальной базы знаний Банка и внедрялась новая матричная организационная структура.

В 1989 году начался совместный образовательный проект команды Всемирного банка по Мексике (на тот момент Дороти Хамачи-Берри являлась вице-президентом по кадрам всего Всемирного банка) и команды по развитию человеческого потенциала, занимавшейся темами здоровья и образования. Дороти рассказывает, что команда по региону была отличной, но ей требовалось привыкнуть к новой матричной организационной структуре. Пройдя двухдневный установочный семинар, команда на протяжении нескольких месяцев осваивала такие инструменты, как налаживание диалога, развитие системного мышления, стимулирование личного роста, для того чтобы научиться помогать клиентам прояснять их цели по развитию. Одной из долгосрочных проблем Банка стало преодоление внутренних границ в организации для получения финансирования на инновационные местные проекты. «В Мексике у нас сложилось такое взаимодействие между нашими клиентами, командой по региону и сетью людей, какое раньше получалось нечасто. Они совместно работали над решением проблем,

а не ждали указаний от Всемирного банка. Результатом становились очень важные и действительно полезные проекты, например новый способ предоставления образовательных и медицинских услуг детям в отдаленных горных районах — наглядный пример того, чего удалось бы достичь, если бы сотрудники Банка работали с клиентами так, чтобы стимулировать их самостоятельно инициировать и развивать процесс изменений, а не просто давать им указания к действию. Довольно скоро у нас возник спрос на такие проекты».

Примерно тогда Дороти Хамачи-Берри перешла в Международную финансовую корпорацию, так как появилась возможность внедрять аналогичные инновации на уровне топ-менеджмента. Она действовала на основе опыта, полученного в Мексике: «Мы не использовали термины типа “организационное обучение” или “пятая дисциплина”, так как это звучит слишком академично и идея потеряла бы свою силу. Вместо этого мы говорили о развитии желания добиваться целей, наших собственных и наших клиентов, и о возможности наладить диалог и процесс изучения и анализа».

Сначала менеджеры по инвестициям не проявляли интереса к образовательным инструментам. Просто это был не их метод. «Наши менеджеры по инвестициям являлись специалистами по заключению сделок и не практиковали диалог и изучение других мнений. Тем не менее глава Международной финансовой корпорации Петер Войке разглядел ценность подобного подхода, и мы сконцентрировались на работе с его управленческой командой. Петер проявил терпение, так как процесс занял пару лет, но, в конце концов, стал очевидным результат, который проявлялся в том, как сотрудники взаимодействовали между собой и чего были способны добиться. Люди научились открыто выражать свое несогласие и обсуждать конфликтные вопросы, вместо того чтобы обходить их». Первый поворотный момент наступил, когда несколько непосредственных подчиненных Войке заявили о намерении внедрить аналогичные процессы развития в своих командах. «Постепенно многие основные практики обучения начали проявляться в методах работы сотрудников. IFC — одно из подразделений Всемирного банка, нацеленное на финансовый результат: важны оба фактора — коммерческий успех и влияние на процесс развития. Так как сотрудники могли отслеживать финансовое влияние, ценность работы была более очевидной. Сегодня работа строится исключительно на основании запросов: сами линейные руководители обращаются за помощью по наращиванию возможностей».

Еще одну проверку долгосрочного влияния усилий по внедрению изменений в корпоративной культуре Дороти Хамачи-Берри и ее коллеги прошли, когда год назад Петер Войке ушел в отставку. «Что ждало нас после смены руководства? Нам была хорошо известна судьба многих, даже очень успешных инноваций, которые сворачивались после того, как уходил руководитель, который оказывал им поддержку. Однако наша работа оказала огромное влияние на изменение стратегии и принципов деятельности, и результативность бизнеса за последние шесть лет удвоилась¹. На протяжении трех лет подряд мы наблюдали рекордный рост показателя прибыли за всю историю корпорации. Этому успеху в значительной степени способствовало большое число линейных руководителей, разделявших наш подход и вовлекавших остальных в формирование обучающей среды. Когда в организации появляются такие люди, возникает инерция движения, и процесс идет гораздо легче.

Возможность работать совместно с нашими клиентами ведет к принятию более качественных инвестиционных решений, повышению результативности бизнеса и более устойчивому развитию. Именно сочетание финансового успеха и задач развития было нашей долгосрочной целью. Если оглянуться назад, очевидно, что этого не удалось бы добиться без большого терпения, которого часто не хватает при внедрении изменений, а также без готовности со стороны руководства подать личный пример. Огромный управленческий опыт Петера в других компаниях помимо Всемирного банка помог ему понять, что диалог и искреннее желание добиться цели имеют огромное значение. Кроме того, он с пониманием отнесся к тому, что процесс изменений требует времени. Нужно запастись терпением, прежде чем люди увидят практические результаты и сами захотят последовать этому подходу».

СОЗДАНИЕ АДАПТИВНЫХ КОМПАНИЙ

БУДУЩЕЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Марв Адамс из компании Ford является одним из многих сторонников идеи о том, что создание обучающейся компании помогает не только внедрить изменения в корпоративную культуру, но и нарастить потенциал для работы с постоянно происходящими изменениями. Он предложил термин «адаптивная компания».

«У директора по информационным технологиям есть уникальная перспектива, с позиции которой он может рассмотреть бизнес как единое целое, — отмечает Адамс. — Сегодня очевидны два фактора: невероятный уровень взаимосвязи в компаниях, которые мы создаем, и взаимозависимые и динамичные условия бизнес-среды, в которых действуем. На данный момент в компании Ford более 300 тысяч ИТ-пользователей, выполняющих 20 основных бизнес-функций и взаимодействующих через 2400 приложений и программ, разработанных 6000 ИТ-специалистов в 10 разных ИТ-группах, сотрудничающих с 200 разными поставщиками ИТ-услуг. Это происходит на фоне взрывного роста числа мобильных устройств и встроенных приложений: сегодня в мире применяется около 35 млрд микропроцессоров, 750 млн интеллектуальных датчиков и 1,5 млрд мобильных ИТ-устройств. И число этих устройств продолжает расти в геометрической прогрессии. Эта более высокая степень взаимосвязи повышает динамику изменчивости и неожиданного возникновения нелинейных последствий, которые невозможно прогнозировать на основе прошлого опыта. Так, за четыре года, начиная с 2000-го, объем глобального финансового ущерба от “вредоносных программных средств” увеличился в десять раз и превысил \$200 млрд.

Подобная степень взаимосвязи и динамика означают, что нам необходимы новые методы управления. Для того чтобы преуспеть, нужно идти в ногу с происходящими изменениями. Это невозможно, если следовать традиционным методам “вертикального” управления, но этого нельзя добиться и в условиях полного хаоса и отсутствия структуры. Ключевым фактором адаптивных возможностей выживания для компании станет постоянный поиск правильного баланса между “заорганизованностью” и недостатком структуры».

По мнению Адамса, возросший адаптивный потенциал компании представляет будущее ИТ внутри компании: «Так как современная инфраструктура объединяет всю компанию, во многом от ИТ-специалистов зависит, насколько компании удастся или не удастся действовать как единое целое. При этом у ИТ-специалистов не только расширяется арсенал технических возможностей — у них появился новый способ повлиять на деятельность компании благодаря тому, что они могут помочь сотрудникам выделять закономерности и управлять сложными процессами. Сегодня на людей обрушивается лавина информации. С ней невозможно справиться только за счет создания более эффективных

ИТ-систем: требуется взаимодействие и системное мышление в контексте повсеместно распространенных вычислительных систем, действующих в режиме реального времени».

Сегодня Адамс готовит ИТ-специалистов нового поколения: они консультируются с руководителями по целому ряду вопросов в области стратегии, операционной деятельности и изменений в корпоративной культуре и применяют новаторский синтез идей из системного мышления и теории сложных систем. Они опираются на инструменты системного мышления, чтобы помочь сотрудникам визуализировать системные закономерности, а также используют идеи из теории сложных систем, чтобы структурировать возможности изменений, такие как сокращение изменчивости, изменение мер действий и создание новых «образцов взаимодействия»².

Так, некоторое время назад Ford столкнулась с насущной задачей по внесению изменений в свои системы финансового контроля во исполнение положений закона Сарбейнса—Оксли. «В законе определен ряд финансовых показателей, за которые компания должна нести ответственность. В противном случае она не сможет пройти сертификацию по закону Сарбейнса—Оксли, а это негативно скажется на ее репутации и на восприятии рисков со стороны инвесторов, — объясняет Адамс. — Кроме того, руководители несут персональную ответственность за проблемы, возникшие в результате недостаточного контроля, так что это действительно важно. Мы даже думали, что нам не удастся пройти сертификацию в первый год действия закона, поскольку в компании действовало множество разных систем контроля, внедренных за последние 40 лет, к тому же мы внедряли системы контроля в приобретенных компаниях, таких как Jaguar, Volvo и Land Rover».

Адамс сформировал рабочую группу из представителей разных подразделений. Они проанализировали данные аудиторской проверки и обнаружили слабые места и их закономерности. Затем прояснили эти закономерности с помощью диаграмм и обсуждений. В частности, выявили, какую роль в возникновении слабых мест играет ИТ-система. Так, одним из источников проблем оказались запутанные принципы отчетности. Группа разработала четкий алгоритм, который начали применять вместо руководства, действовавшего уже на протяжении нескольких десятилетий и вызывавшего неразбериху. Еще одно уязвимое место заключалось в том, как определялись активы компании.

Группа предложила новую, более простую систему классификации наряду с более простой и сфокусированной системой измерений. Затем они обучили «сертифицированных специалистов», которые начали работать с сотрудниками компании по всему миру и контролировать соответствие классификации, а также распространять наиболее эффективные методы. Так налаживались взаимоотношения, которых прежде в компании не существовало. Вскоре «11 000 сотрудников компании по всему миру говорили на общем языке для определения проблем в области контроля и для работы по этим проблемам, через две недели мы знали всех этих сотрудников. Было удивительно наблюдать, какое количество энергии освободилось в компании просто благодаря тому, что люди увидели системы, в которых они “застряли”, а затем нашли правильную структуру, которая способствовала внедрению изменений».

Адамс продолжает: «Подобный подход мы применяем для решения целого ряда проблем. Мы учимся развивать наш потенциал, чтобы компания смогла улучшить свое положение в экосистеме. Конечно, требуется время, но природа показывает нам основные методы, которые эффективно работают: выявление закономерностей, сочетание идей, проведение экспериментов с получением обратной связи. Моделирование систем, взаимодействие и диалог, а также поиск примеров слишком большой изменчивости — все это применимо в организационной системе. Эффективное совмещение этих методов способствует инновациям».

АДАПТИВНОЕ ПОЛИЦЕЙСКОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

За последние десять лет я наблюдал организации общественного сектора из разных стран мира, которые применяют обучающие инструменты и практики для удовлетворения тех же самых потребностей в непрерывном обучении и адаптации. Самым наглядным примером для меня стала сингапурская полиция. По словам руководителя сингапурской полиции комиссара Ку Бун Ху, «мы живем в динамично меняющемся мире и все чаще сталкиваемся со сложными ситуациями неопределенности, к которым оказываемся не готовы³. Сегодня нас захлестнули новые синтетические виды наркотиков, незаконная миграция, новые формы преступлений и терроризма, которые угрожают безопасности общества, но мы не знаем, как с ними справляться. Нам нужно научиться прогнозировать тенденции и воздействовать на потенциальные проблемы,

прежде чем их негативные последствия коснутся людей, которых мы должны защищать. По моему глубокому убеждению, добиться этого можно только благодаря управлению на основе знаний в рамках организационной культуры, ориентированной на обучение».

Комиссар Ку и сингапурская полиция вместе с рядом других организаций следуют по тому пути, на который Сингапур встал более десятилетия назад, чтобы превратиться в «обучающуюся нацию».

«Когда я возглавил сингапурскую полицию, я увидел глубоко меня беспокоившие тенденции. Работу офицера полиции считали рутинной и непривлекательной для нового поколения работников интеллектуального труда. Мы не могли набрать сотрудников необходимого нам уровня. Кроме того, в нашей организации действовала жесткая вертикаль управления. Офицеры должны были четко следовать стандартным процедурам, а это означало, что они не могли справиться с быстро меняющимся характером угроз для закона и порядка, что требовало моментального принятия решений и не оставляло времени на совещания с вышестоящим руководством. К сожалению, “наделить сотрудников возможностями” легко на словах и гораздо сложнее на практике. Поэтому в 1997 году мы начали трансформировать работу офицеров полиции посредством радикального изменения бизнес-модели, а также менять корпоративную культуру в направлении более открытой и ориентированной на доверие через инвестиции в организационное развитие. Мы знали, что это непросто и потребует времени. Мы также посетили организации, которые занимаются этими вопросами, в том числе организации, состоящие в SoL в США».

Корпоративная культура не строится с нуля, она развивается: улучшает то, что работает, избавляется от того, что не работает. «С начала 1980-х гг. нам удалось успешно наладить работу с населением: теперь люди хорошо знали офицеров полиции, отвечавших за их участок. Но хотя полиции больше не боялись, ей доверяли, офицерам не хватало нужных знаний и навыков, чтобы справляться с проблемами, беспокоившими местное сообщество. Поэтому мы расширили их должностные обязанности так, чтобы полицейские начали вовлекать местное население и прибегать к их помощи в определении и разрешении местных проблем в области безопасности. Полицейские офицеры начали помогать местному населению проявлять больше инициативы в вопросах обеспечения безопасности того места, где они живут.

Так как работа полицейских усложнилась в интеллектуальном плане, их начали обучать организационным навыкам, чтобы они более эффективно вовлекали местное сообщество в конструктивный диалог и решение проблем с помощью системного мышления. Кроме того, офицерам полиции следовало развивать сети заинтересованных лиц для разрешения долгосрочных проблем», — объясняет комиссар Ку. Эти меры реализовывались совместно с новой концепцией командной работы, «основанной на эффекте коллективного мышления». Наконец, был сделан акцент на развитии лидерских качеств на всех уровнях, а также на внедрении основных ценностей, «чтобы наделить офицеров полиции большей свободой действий в полной уверенности, что их решения и действия будут соответствовать нашему совместному видению».

По мере того как офицеры полиции имели дело с вопросами самого разного характера, требовалось наладить более тесное взаимодействие между ними внутри организации. «Им следовало предоставить возможность опираться на всю обширную базу знаний сингапурской полиции, включая личный опыт своих коллег. Мы начали применять принципы сторителлинга, чтобы офицеры, участвовавшие в разрешении серьезных ситуаций, могли поделиться персональным опытом». Чтобы обеспечить передачу знаний, организовали специальные сессии, в ходе которых сотрудники патрульной полиции осваивали навыки поведения в сложных ситуациях и общения с местным населением. Кроме того, в качестве стандартной практики приняли разбор результатов выполненных задач, чтобы повысить качество анализа и расширить информированность внутри всей системы. Разработали онлайн-сервис, в котором офицеры полиции могли зарегистрироваться и выразить свое мнение по любому вопросу. «Многих искренне удивляет, что публикация сообщений не проходит предварительную модерацию и это действительно мысли и мнения сотрудников полиции. Этот сервис работает благодаря активному участию пользователей, которые не боятся откровенно выражать свое мнение и заинтересованы в том, чтобы поделиться своими знаниями и опытом». Наконец, изменился подход к стандартам операционной деятельности: многие из них были «переписаны, чтобы сделать акцент на принципах, а не на инструкциях, чтобы в каждой конкретной ситуации офицер полиции мог принять оптимальное решение на основе наиболее эффективных мер и практик».

Внедренные изменения оказались особенно важны в свете новых вызовов, таких как глобальный терроризм. «Сингапурская полиция не имела

собственного опыта в этой области, так что требовалось наладить взаимоотношения с людьми и организациями, которые могли бы пополнить нашу базу знаний». Сегодня силы сингапурской полиции сотрудничают с коллегами по всему миру и перенимают их опыт в этой области. Кроме того, полицейские сотрудничают с учеными, религиозными деятелями и лидерами сообществ, чтобы иметь возможность оценить ситуацию с разных сторон. «Как и в других случаях, мы заинтересованы не только в реагировании на последствия, но и в выявлении потенциальных источников этих проблем благодаря тесному взаимодействию с нашими партнерами в местных сообществах.

В конце концов, именно люди являются источником любых изменений в организации. В основе нашей теории успеха лежат доверие и фокус на характере взаимодействия сотрудников в компании. Качество мыслительного процесса повышается по мере того, как улучшается качество личных взаимоотношений. Когда члены команды рассматривают ситуацию под разными углами зрения, эффективность их действий повышается, что в итоге ведет к улучшению результатов, которые мы способны получить». А результаты действительно внушают оптимизм. Сегодня ежегодный показатель уровня преступности в Сингапуре составляет 800 правонарушений на 100 тысяч населения — это почти на две трети ниже показателя, характерного для середины 1990-х гг., и одна треть аналогичного показателя в Японии. Кроме того, значительно повысился уровень раскрываемости совершенных преступлений: сегодня этот показатель составляет почти 60% по сравнению с 32% десять лет назад и с 25% в Японии. Комиссар Ку считает: «Что более важно, нам удалось улучшить наши связи с местным сообществом, наладить взаимодействие и завоевать доверие и, я надеюсь, уважение жителей». Сегодня в сингапурскую полицию идет работать почти половина всех соискателей с высшим образованием.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ОЩУЩЕНИЕ СЧАСТЬЯ

История сингапурской полиции совсем не случайно иллюстрирует, что значительный рост эффективности деятельности сопровождался формированием более осознанной корпоративной среды, в которой каждый получает удовлетворение от работы. Вспомните комментарий Вивьен Кокс, когда она анализировала собственный опыт налаживания продуктивного

общения между сотрудниками в команде для переосмысления сложной организационной структуры: «Но, помимо всего, это был самый интересный период в моей профессиональной биографии». Я вспоминаю сразу несколько опытных специалистов в области организационного обучения, которые выражали похожую мысль, хотя и другими словами. Дороти Хамачи-Берри: «Думаю, у нас значительно улучшилось качество взаимоотношений в команде».

Марв Адамс: «Сотрудники чувствуют удовлетворение, что могут проявить творческий подход и добиться результатов в тех ситуациях, в которых раньше они испытывали только разочарование от невозможности изменить систему».

Энн Мюррей Аллен: «Это все о “результативности”, персональной и организационной. Я не имею в виду, что теперь приходится работать по двенадцать часов вместо восьми: повысилась осознанность работы, и стало гораздо легче влиять на результат».

Хочу вспомнить еще одну историю, которая произошла на заре создания сети SoL. В начале 1990-х Дэйв Марсинг отвечал за повышение производительности на Fab 9 — ведущем предприятии по выпуску микропроцессоров Intel 486. Это была невероятно сложная задача с высоким уровнем стресса, и в разгар проекта Дэйв получил сердечный приступ. К счастью, его быстро доставили в реанимацию, и необратимых последствий удалось избежать. Однако когда спустя несколько недель он вернулся на работу, он четко обозначил свою позицию: «Я хотел донести до коллег, что больше не собираюсь посвящать работе все свое время, как это было раньше, и намереваюсь вовремя уходить с работы, чтобы поужинать с семьей. Более того, выходные я тоже планирую проводить с семьей, так чтобы со мной можно было связаться, но только в случае крайней необходимости. Я предупредил коллег, что мы будем больше общаться, анализировать и обсуждать нашу деятельность. Наверное, не все поверили в серьезность моих намерений, но со временем убедились в ней.

Корпоративная культура, сформировавшаяся в результате этого сдвига, стала фундаментом для основных ценностей и принципов, на которых впоследствии строилась работа нового производственного предприятия — Fab 11. Мы начали строить этот завод через несколько лет. В результате Fab 11 побил все рекорды производительности в истории Intel, выйдя на полную мощность на 9–12 месяцев раньше, чем должен был по самым оптимистичным прогнозам. Это сэкономило для корпорации несколько

миллиардов долларов, не говоря уже о рыночном преимуществе, поскольку клиентам предлагались новые микропроцессоры гораздо раньше обещанного срока и для большего спектра новых устройств. Завод по-прежнему остается самым крупным и высокопроизводительным в мире.

Благодаря этой истории я понял, что у нас происходила подмена понятий: мы работали усерднее, вместо того чтобы работать результативнее. Время от времени кого-то из сотрудников увозила скорая помощь, и это считалось в порядке вещей. Когда я принял решение перестать работать на износ, другие тоже пересмотрели свое отношение к работе. В итоге мы стали работать по-другому и начали добиваться таких результатов, которых никогда не достигли бы, просто работая больше».

Очевидно, что такой подход, как у Марсинга, отнюдь не означает, что в жизни не должно быть сложностей и препятствий. Когда сотрудники больше вовлечены в работу, как правило, они готовы брать на себя решение более сложных проблем. Они готовы рисковать и выполнять задачи, выходящие за пределы их привычной зоны комфорта. Они даже готовы потерпеть неудачу, преследуя свою цель, вместо того чтобы избегать трудностей, подобно тем «холодным и запуганным сердцам, которым неизвестна ни радость победы, ни горечь поражения», как сказал Теодор Рузвельт.

По мнению Билла О'Брайана, счастье — это «общее ощущение, что ваша жизнь движется в верном направлении и у вас есть возможность что-то изменить». Мне счастье всегда казалось одним из тех непонятных качеств, которое мы ценим, но которого неспособны достичь, прилагая усилия напрямую. Вам когда-нибудь встречались люди, которые работают, чтобы быть счастливыми? По моему опыту, таких людей отличает одна общая черта: они не слишком счастливы. С другой стороны, если мы проживаем жизнь, стремясь добиться того, что для нас действительно важно, и если выполняем свою работу вместе с людьми, чью дружбу ценим, мы становимся счастливыми. В этом смысле счастье — просто «побочный продукт» жизни, которую мы ведем. Именно это мотивирует специалистов в области организационного обучения.

ГЛАВА 14

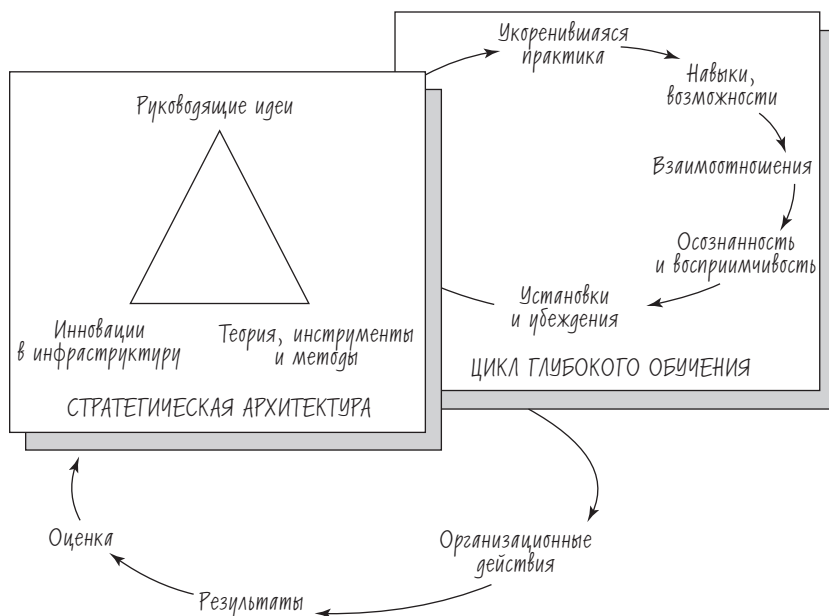
СТРАТЕГИИ

Всегда было ясно, что не существует простого рецепта по созданию обучающейся компании: нет готовой формулы, трех шагов или семи способов. Тем не менее мы многое узнали и продолжаем узнавать о формировании рабочей среды, в которой удастся достигать вдохновляющих результатов и при этом получать удовольствие от работы. Интервью, которые мы проводили при подготовке этого издания, предоставили нам удивительную возможность получить информацию у специалистов-практиков, какими стратегиями они пользуются. Начнем главу с краткого обзора, что значит мыслить стратегически, каковы основные цели и на чем следует сфокусироваться, а затем проанализируем восемь разных стратегий, применимых в различных обстоятельствах.

МЫСЛИТЬ И ДЕЙСТВОВАТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ

Что значит мыслить и действовать стратегически при создании обучающейся компании? В практическом руководстве *The Fifth Discipline Fieldbook* мы с коллегами представили простую схему, которая помогает понять стратегическое управление на любом уровне при создании обучающейся компании. В этой схеме охвачены два блока вопросов. Первый: в чем заключаются наши цели? Какие фундаментальные области роста и инноваций определяют формирование культуры обучения и делают ее устойчивой? Как определить эти области? Второй: на чем руководителю следует сосредоточить усилия для создания такой культуры? Как это можно

сделать? Первый блок вопросов мы назвали «цикл глубокого обучения», а второй — «стратегическая архитектура». Сегодня эта схема предлагает общий взгляд на стратегии, которые применяют разные руководители¹.



Обучение всегда происходит на двух уровнях. На одном результат обучения проявляется в том, что обучавшийся может сделать. Это показано внизу схемы. При этом невозможно утверждать, например, что вы научились ездить на велосипеде, если вы проехали, не упав, только раз. На более глубоком уровне обучение заключается в развитии способности устойчиво получать результат определенного качества. На этом уровне вы действительно становитесь велосипедистом, а не прокатились однократно, и эта способность стала результатом цикла глубокого обучения. Обучающая среда, необходимая для поддержания этого цикла глубокого обучения, является фокусом стратегической архитектуры².

Цикл глубокого обучения включает пять элементов, каждый из которых требует пристального внимания: установки и убеждения, принятые практики, навыки и возможности, сети взаимоотношений, осознанность и восприимчивость. Эти пять элементов оказывают непосредственное влияние друг на друга.

Начнем с установок и убеждений (хотя можно начать с любого элемента цикла)³. Укоренившийся способ восприятия внешнего мира люди, которые придерживаются этих установок, часто не замечают, но именно им они руководствуются в своих действиях. Установки и убеждения сотрудников формируют принятые в компании методы операционной деятельности и определяют, какие навыки у людей развиваются на основе этих методов деятельности⁴. Например, если сотрудники верят в эффективность принципов активного слушания, они выстраивают свою повседневную работу так, чтобы действовать в соответствии с этими принципами⁵. В свою очередь, укоренившийся образ действий, навыки и возможности влияют на сети взаимоотношений и формирование осознанности. Например, когда люди осваивают практику диалога, они более внимательно начинают относиться и к своим начальникам, и к своим подчиненным, что, несомненно, способствует укреплению социальных отношений. Или, например, когда сотрудники осваивают архетипы системы, они начинают видеть закономерности и взаимосвязи, которых не замечали раньше. И тут круг замыкается, потому что «лучше один раз увидеть»: практический опыт лучше всего укрепляет убеждения и установки человека.

О корпоративной культуре часто говорят как о сложившейся системе. Однако на самом деле корпоративная культура находится в постоянной динамике и меняется от наших повседневных действий. На представленной схеме пять элементов объединены в цикл глубокого обучения. Это отражает важное положение, что все эти элементы подвержены изменениям (хотя и медленным). И когда это происходит, элементы меняются все вместе. Цикл глубокого обучения способен усилить либо существующую культуру, либо меняющуюся культуру. Когда мы меняем характер поведения, то запускаем в действие возможности для изменения всех этих элементов.

Вполне естественно, все хотят знать, в какой точке следует приложить усилия, чтобы повлиять на цикл глубокого обучения. Возможны разные подходы, но у целостных стратегий всегда есть три элемента: 1) руководящие идеи; 2) теория, инструменты и методы; 3) инновации в организационной инфраструктуре. Руководящие идеи представляют собой основные концепции и принципы, которые определяют цели существования компании: чего мы стремимся добиться и как намерены действовать. Это касается цели, видения и основных ценностей компании. Теория, инструменты и методы относятся к открыто выражаемым идеям относительно рабочих процессов (например, системная карта процесса

закупок или расчетная модель того, почему запуск каждого нового продукта сопровождается авралом), а также относительно практических способов, с помощью которых сотрудники применяют эти теории, решают проблемы, улаживают разногласия и отслеживают прогресс. Инструменты играют важную роль в любом процессе обучения. Ричард Бакминстер Фуллер однажды сказал, что «невозможно изменить, как человек думает», но можно дать ему инструмент, «применение которого приведет к изменению способа его мышления». Организационная инфраструктура, в частности формальное распределение ролей и управленческая структура, формирует движение энергетических и ресурсных потоков внутри компании. Многие из важных инноваций, описанных в этой главе, имеют форму новой обучающей инфраструктуры, реализованной в совокупности с четкими руководящими идеями и соответствующими инструментами и методами.

Комплексный подход в рамках предложенной схемы известен в социальной теории как «структурирование», или теория «установленных систем». В главе 3 представлены ключевые принципы системного мышления: структура определяет поведение, «рычаг» для изменений увеличивается, если воздействовать на глубинную структуру, а не на поведение или события. Структура формируется на основании убеждений и установок, укоренившихся практик, навыков и возможностей, сетей взаимоотношений, а также осознанности и восприимчивости — иными словами, на основе элементов цикла глубокого обучения. Второй ключевой элемент системного подхода заключается в том, что структура, руководящая социальной системой, возникает вследствие совокупного эффекта действий, предпринимаемых участниками этой системы. Как сказал Уинстон Черчилль, «сначала мы формируем наши структуры, а затем структуры формируют нас».

Как происходит изменение системной структуры? Мы создали структуру, где руководящими являются те принципы, в соответствии с которыми мы действовали в прошлом. Мы можем изменить структуру, если увидим их и начнем действовать иначе. Это важное заявление. Его обоснованность подтверждается доказательствами в виде историй и примеров из предыдущих глав и из тех, что последуют. Однако в некоторой мере это заявление носит интуитивный характер.

Городские улицы составляют физическую структуру, определяющую движение транспортных потоков. Очень сложно ехать на автомобиле

там, где нет улиц. В Бостоне, в самой старой части города, расположение улиц не подчиняется никакой закономерности. По этому поводу даже есть шутка, что во всем виноваты коровы XVII века. Мощные улицы, появившиеся в XX веке, были проложены поверх дорог, которыми на протяжении двух предыдущих веков пользовались повозки и телеги. А эти дороги, в свою очередь, сформировались по следам коров, у которых еще сто лет назад в этих местах были пастбища. Стоит ли говорить, что коров мало интересовало, есть ли закономерность в их следах. Но вот люди вполне могли взглянуть на структуру и придумать что-нибудь лучше.

Если переложить историю коров и бостонских улиц на компанию, возникают два вопроса. Как рассмотреть структурные закономерности, которыми мы руководствуемся? И второй вопрос: действуем ли мы как «коровы» или как «люди»? То есть делаем ли в силу привычки то, что всегда делали, или способны остановиться, попытаться понять глубинную структуру, а затем осознанно начать делать что-то иначе. Очевидно, что любая концептуальная схема такого рода носит абстрактный характер, а истинное понимание того, как это работает, можно получить только на конкретном практическом примере. Тем не менее описанные далее восемь стратегий и примеров могут дать приблизительное представление о возможном образе действий.

1. ИНТЕГРАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ОБУЧЕНИЯ И РАБОТЫ

Фактором, который, вероятно, больше, чем любой другой, ограничивает инициативы по организационному обучению, является фрагментация, или добавление мероприятий по обучению «в нагрузку» к основной работе. Со временем во многих организациях необходимость «стать обучающейся компанией» вылилась в новые программы для обучения сотрудников ментальным моделям или системному мышлению.

К сожалению, возможностей применять эти инструменты в повседневной работе было немного. Даже если руководители проходили аналогичное обучение, рабочая среда мало располагала к размышлениям, более глубокому анализу проблем и созданию совместного видения. Еще хуже складывалась ситуация, когда все эти инициативы рождались вследствие пламенных речей генерального директора о необходимости стать «обучающейся компанией». В компаниях преобладало распространенное

убеждение, что все серьезные изменения в корпоративной культуре должны инициироваться сверху, а потому прошло много лет, прежде чем люди осознали, что эти речи ни к чему не ведут. Это словно признание, что компания следует за модным управленческим трендом «еще одна замечательная программа».

РАЗМЫШЛЕНИЯ И ДЕЙСТВИЯ

Главным недостатком в этих ситуациях можно назвать отсутствие эффективной инфраструктуры, призванной помочь сотрудникам интегрировать процесс обучения с рабочим процессом. Для качественной интеграции следует начать с анализа текущей рабочей ситуации и определения, где и как конкретные обучающие подходы принесут реальную пользу. Это поможет также сотрудникам, должности которых позволяют им предложить постоянную качественную поддержку группам с линейным управлением.

«Принцип размышлений пользуется плохой репутацией в бизнес-среде, потому что отсутствует дисциплина, которая связала бы размышления и действия, — убеждена Илеан Гэллоуэй, топ-менеджер департамента организационного обучения компании Intel в штате Нью-Мексико. — Люди нередко говорят, что у них нет времени просто сидеть и разговаривать, и они правы. Но у нас часто не хватает времени, чтобы подумать. Я работаю в среде, где все сотрудники тесно взаимосвязаны. Поскольку Intel — глобальная корпорация, сотрудники в прямом смысле слова работают круглые сутки и иногда в полночь решают проблемы, переписываясь по электронной почте с коллегами из другой точки планеты. Думаю, что современные технологии превышают психологические возможности людей. Не уверена, удастся ли нам добиться истинного взаимопонимания, когда мы пользуемся электронной почтой, телефоном, бумагой. Технические устройства являются незаменимыми помощниками и средствами коммуникации при решении повседневных вопросов. Однако когда мы имеем дело с серьезными задачами, может возникнуть иллюзия, что мы понимаем ситуацию. На самом же деле серьезные вызовы требуют иного подхода, который позволил бы более глубоко вникнуть в суть и уловить скрытый порой смысл. Это помогло бы озвучить глубинные установки и убеждения и установить связи между элементами единой системы. Тогда мы могли бы утверждать, что поняли

ситуацию, и достигли бы совместного видения, прежде чем предпринимать действия».

Для того чтобы противодействовать снижению критического мышления, Гэллоуэй регулярно проводит встречи с разными командами, которым оказывает поддержку. Иногда эти встречи длятся целый день или даже дольше. Хотя в некоторых случаях ей приходится «заставлять людей выделять время на эти встречи, впоследствии они всегда благодарны за эту возможность».

Гэллоуэй поняла, как сделать эти встречи максимально полезными: «Один из наших консультантов заявил: “Питер Сенге неправ, у людей нет времени сидеть и разговаривать”. Я с этим не согласна. У людей нет времени на размышления ради процесса, на те размышления, которые никак не связаны с действиями. Часть моей работы состоит в том, чтобы помочь командам целенаправленно видеть, чего они достигли и что все придерживаются единой позиции. Тогда у людей появляется море энергии на размышления. Одна из команд, с которой я работала, три раза участвовала в недельных выездных стратегических сессиях. На территории мини-гостиницы, где они жили, стоял железнодорожный вагон, и мы собирались там, когда нужно было обсудить что-то критически важное. Это стало для них символичным. Впоследствии люди звонили мне и говорили: “Нам нужно пойти в вагончик”, — когда понимали, что им предстоит серьезно что-то обдумать».

Коллеги Гэллоуэй в Intel также научились тому, что анализ ситуации не означает автоматического согласия на все: «Наша цель — добиться настоящего взаимопонимания относительно того, что мы собираемся делать. Анализ ситуации показывает, что мы всё слышим, но не спешим всем потакать. Это важная часть корпоративной культуры Intel. Мы называем этот принцип “не соглашаться, но участвовать”. Когда я работала в другой компании, сотрудники вместе реализовывали совместные командные решения, но при этом нельзя было сказать, что они с ними не согласны. В Intel, если вы представляли свою команду на встрече, где принимались решения, после встречи можно сказать своей команде: “Мы обсуждали этот вопрос. Я придерживаюсь другого мнения. Мою точку зрения выслушали, и было принято такое решение. При этом мы выделили критерии для контроля, что достигаем тех результатов, которые нам нужны. Если нет, то решение и дальнейшие действия будут пересмотрены”».

ОБУЧЕНИЕ С ТЕЧЕНИЕМ ВРЕМЕНИ

В условиях корпоративной культуры, объединяющей действия и размышления, сотрудники принимают более эффективные решения, в реализации которых глубоко заинтересованы. Кроме того, они лучше подготовлены и имеют более широкий взгляд на проблемы, что является важным качеством в условиях современной динамично меняющейся бизнес-среды. Однако чаще всего все получается вопреки ожиданиям. Но у такого развития событий есть потенциальная польза, о которой редко задумываются. Когда наши ожидания не оправдываются, вместо того чтобы немедленно перейти в режим решения проблемы и начать на нее реагировать или прилагать еще больше усилий, можно задуматься, не сообщает ли этот неожиданный исход что-то важное о наших установках и убеждениях.

«Именно в изменении подхода сотрудников заключается долгосрочная польза для компании, — отмечает Гэллоуэй. — Частью нашей стратегии стало внедрение процесса мониторинга для отслеживания последствий принимаемых решений». Для этого устанавливаются четкие временные рамки, когда участники группы возвращаются к ключевым вопросам и оценивают, «развивается ли ситуация по плану или вопреки ожиданиям. В любом случае сотрудники с другой точкой зрения знают, что их позиция помогает остальным рассмотреть ситуацию с разных углов и способствует процессу постоянного обучения.

Так, в 1999 году мы организовали процесс сценарного планирования с участием управленческой команды одного из наших производств. Мы рассматривали такие потенциальные варианты, как падение рынка высокотехнологичных компаний или влияние прорывных технологий. Мы заставляли себя искать способы действий в ситуациях, которые казались маловероятными, так как наше планирование происходило на пике растущего рынка. Мы не могли достаточно быстро нарастить наши возможности. И еще не успели до конца сформулировать, записать и распространить наши сценарные варианты, как начался резкий спад на рынке высоких технологий». Так как участники процесса планирования продумывали такое развитие ситуации, руководство Intel получило существенное преимущество, отмечает Гэллоуэй. Они смогли «быстро провести корректирующие действия. В том числе приняли ряд сложных решений, таких как меры по реорганизации производства, перенаправление

ресурсов в те области, где они требовались больше всего, а также изменение стратегии производственных предприятий». Они действовали быстро и четко, представляя новое направление, так как предварительный анализ потенциальных мер уже был проведен. «Мы очень серьезно отнеслись к нашей аналитической работе, — добавляет Гэллоуэй. — Нет смысла даже браться за подобное, если вы не располагаете временем и ресурсами, чтобы выполнить все качественно. В некоторых случаях может пройти целый год, прежде чем польза от какого-то из наших диалогов станет очевидной».

Гэллоуэй научилась фиксировать все диалоги, используя графические средства и более привычные виды записи: «Мы делали все возможное, чтобы сотрудники видели, что их мысли и идеи были услышаны. Иногда ко мне обращались спустя два года с просьбой взглянуть на отчеты по встрече, потому что вновь всплыли определенные темы, а они помнили, что на встрече были озвучены важные идеи. Смысл в том, чтобы помогать людям в те моменты, когда им действительно необходима помощь. Нам приходится запасаться терпением».

Размышления и анализ необходимо сделать частью повседневных операционных процессов. Один из простых методов, получивших широкое применение в рамках сети SoL, — это «Разбор результатов выполненной задачи» (After Action Reviews, или AARs) — инструмент, разработанный военными США. Его можно использовать и после сложных двухдневных военных учений, и после часовой рабочей встречи. В простейшей своей форме разбор включает три вопроса:

- Что произошло?
- Чего мы ожидали?
- Какой урок можно извлечь из этого несоответствия?

Иметь простые протоколы, такие как AARs, для интеграции действий и размышлений важно, но еще важнее создать соответствующую управленческую среду. В американской армии инструмент AARs использовался очень давно, как сказал один генерал, «это был переход от культуры докладов к культуре анализа: мы всегда были сильны в написании отчетов вышестоящему командованию, но не всегда учились на собственном опыте». Такой же подход можно посоветовать управленческим командам в компаниях.

РАЗБОР РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫПОЛНЕННОЙ ЗАДАЧИ⁶

Когда 14 августа 2003 года неожиданно пропал свет, уже через несколько минут сотрудникам DTE Energy, дочерней компанией которой являлась Detroit Edison, было ясно, что происходит что-то серьезное. За эти несколько минут без электричества остались 50 миллионов американцев и канадцев. Но для DTE отключение электричества в 2003 году оказалось не просто чрезвычайной ситуацией, а скорее серьезным эпизодом их повседневной работы, заключавшейся в ликвидации аварийных ситуаций, и возможностью понять, как повысить эффективность своих действий. За 24 часа, пока подачу электроэнергии не восстановили полностью, был сформирован ряд отчетов с разбором результатов деятельности. В них давалась оценка, насколько эффективно в компании управляли резервом производственных мощностей, чтобы восстановить энергоснабжение, перегруппировать сотрудников, осуществлять коммуникацию с населением, удовлетворить основные инфраструктурные потребности. Такие отчеты являлись стандартной практикой в DTE во время ликвидации аварийных ситуаций: даже стараясь восстановить подачу электроэнергии как можно быстрее, сотрудники анализируют, что они делают и как можно делать это более эффективно в будущем. Даже в кризисной ситуации CEO компании Тони Эрли отмечал: «Я видел не меньше пяти-десяти человек с блокнотами “Комментарии для разбора результатов”. В самый разгар экстренной ситуации, без дополнительных напоминаний. Сотрудники просто знали, что последует разбор результатов. Было здорово это понимать».

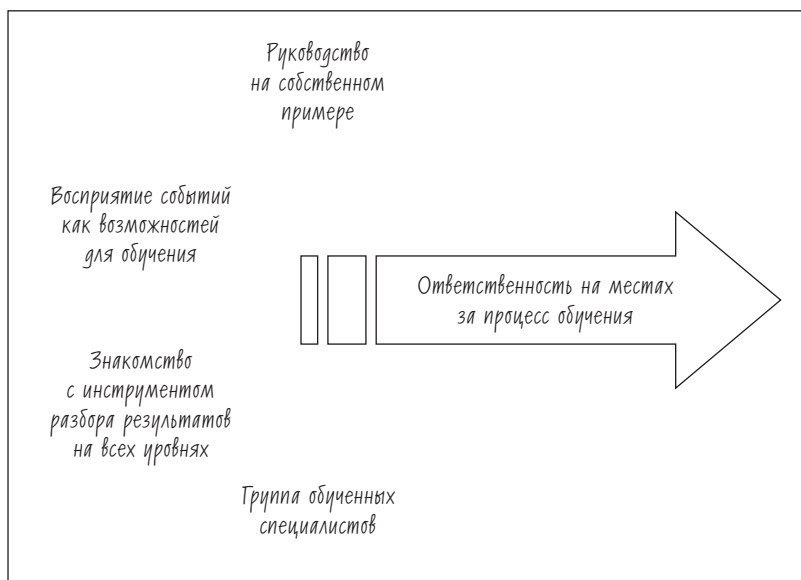
Для интеграции этого инструмента в корпоративную культуру потребовалось несколько лет следовать следующим стратегиям.

1. Управление на собственном примере. Эта стратегия помогла руководителям на всех уровнях осознать важность глубокого обучения и постоянного применения этой дисциплины по сравнению с простыми решениями, а также развить практику обучения, отражающую их собственные приоритеты и задачи.
2. Восприятие происходящих событий как возможностей для обучения. Благодаря этой стратегии на всех уровнях компании повседневные события, а также кризисные ситуации стали восприниматься как возможность узнать что-то новое. Это помогло командам связать прошлые и настоящие события так, чтобы уроки прошлого служили для улучшения текущих результатов.

ЧАСТЬ IV. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

3. Знакомство с инструментом разбора результатов выполненных задач на всех уровнях компании. Познакомьте команды с этим инструментом и покажите его возможности в обеспечении безопасной среды для изучения собственных приоритетов и вызовов. При этом не настаивайте на обязательном его применении.
4. Группа обученных специалистов. Эти специалисты должны понимать, как внедрить инструмент разбора результатов и настроить команду применять его наиболее эффективно, то есть чтобы это положительно сказывалось на рентабельности инвестиций.

Цель данных четырех стратегий в том, чтобы команды на разных уровнях компании взяли на себя ответственность за свое обучение. Большинство департаментов и команд хорошо знают, что именно им необходимо улучшить. Для определения оптимальной практики обучения им достаточно ответить на простой вопрос: «Если бы у вас была возможность повысить эффективность всего в одной области, но это обеспечило бы повышение эффективности всей компании, какую область вы бы выбрали?» Подход с разбором результатов деятельности лучше всего стимулирует обучение рабочей группы и является более результативным по сравнению с моделью «освоения и распространения», которая применяется в большинстве случаев при управлении на основе знаний.



2. НАЧИНАЙТЕ СЕЙЧАС, НЕ ОЖИДАЯ ИДЕАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ

Еще раз повторю, что интеграция обучения и работы должна стать первым главным шагом в процессе формирования обучающейся компании, а фрагментация является основным препятствием на пути этого процесса. Может возникнуть еще одна проблема, связанная с фрагментацией: она заключается в убежденности сотрудников, что без поддержки топ-менеджмента им ничего не удастся. Легко считать, что стратегия глубокого обучения применима только к высшему руководству компании. На самом деле стратегическое мышление обязательно для руководителей всех уровней.

Вот что говорит Илеан Гэллоуэй из Intel: «Я часто слышу мнение сотрудников, что они не могут инициировать изменения, если этот процесс не запущен сверху. Но если бы мы ждали, пока топ-менеджмент компании распорядится относительно каждого необходимого изменения, ожидание затянулось бы надолго. Признаться, для меня это одна из больных тем. Отчасти, возможно, из-за моего происхождения. Когда в 1986 году в аспирантуре я начала заниматься темой организационного обучения и изменений, я была на седьмом небе от счастья, потому что понимала, что это мое призвание. Но все мои профессора в один голос повторяли: “Организационные изменения должны начинаться на самом верху компании”. В то время для меня как афроамериканки о доступе к работе с первыми лицами компаний не могло быть и речи. Поэтому мне пришлось серьезно задуматься о том, смогут ли мои действия что-то изменить. Мне помогли две вещи. Во-первых, я начала изучать процесс социальных изменений в американском обществе. Движение за гражданские права и феминистское движение буквально меняли жизнь людей и установки общества. При этом их начали не официальные чиновники — они зарождались как инициативы на местах. Во-вторых, мне попала статья Джона Джонсона, основателя журнала *Ebony*. В 1950-х гг., когда он запускал журнал, представители белого истеблишмента убеждали его, что он не найдет инвестиции: в то время в США не было темнокожих в высшем или даже среднем классе, не было темнокожих знаменитостей. У Джонсона отсутствовал источник финансирования, но он заявил: “Ничто не силах помешать профессионализму, который отвечает на потребность общества”. И он оказался прав. Я повесила эту цитату на стену. Она стала моей стратегией».

НЕВОЗМОЖНОЕ ВОЗМОЖНО

Цитата, которой следовала Гэллоуэй, выражает руководящий принцип большинства наиболее эффективных лидеров, поддерживающих инициативы по обучению: фокусироваться на проблемах, которые кажутся неразрешимыми. «Я пытаюсь определить насущную проблему, которую уже отчаялись разрешить и просто с ней смирились, что-то “невозможное”. Каждый год я стараюсь браться хотя бы за одну “невозможную” задачу, которая пугает меня до смерти и к которой я даже не знаю, как подступиться. Главное — начать. А потом уже все говорят: “Ну, это было легко”.

Я знаю, что в таких случаях не приходится рассчитывать на поддержку. Однако именно этот факт служит для меня знаком, что я выбрала правильный проект. Я руководствуюсь изречением Эйнштейна, что проблему невозможно решить на том уровне сознания, на котором она возникла. Я начинаю разглядывать проблему со всех сторон и задаюсь вопросами: “О чем эта проблема нам говорит? Что в ней такого необычного?” Когда я начинаю это понимать, то могу браться за привлечение сотрудников. Я общаюсь с ними, и находятся люди, которые говорят: “У меня есть немного времени, и я это сделаю для тебя”. И мой начальник подтверждает: “Хочешь заниматься этим вопросом, я не против. Обращайся, если что-то понадобится”. Так запускается процесс.

В прошлом году мы начали работать над сокращением среднего времени решения сложных технических проблем. Большинство руководителей были убеждены, что добиться значительного сокращения не удастся, но у одного из консультантов по организационному развитию возникла идея, как сделать “невозможное возможным”. Она начала работать вместе с ведущим инженером, чтобы убрать структуры и блоки мышления, ограничивающие более быстрое решение проблем. Они использовали циклы быстрого обучения с проверкой и анализом для применения новых подходов, которые полностью развеяли убеждение, что более быстрые результаты означают потерю качества. Результаты, которых им удалось добиться, оказались просто невероятными. С проблемами, на решение которых раньше уходило до нескольких месяцев, теперь справлялись за четыре недели.

Ирония в том, что, если бы мы работали только с высшим руководством компании, мы бы даже не узнали о некоторых из таких проблем,

а значит, они остались бы без решения. Однако если сформировать команду, которая верит, что изменения возможны на любом уровне системы, значительные изменения начинают вырастать даже из самых крошечных усилий».

С ПОМОЩЬЮ ЛЮДЕЙ, ДЛЯ ЛЮДЕЙ

Невозможное становится возможным только тогда, когда руководитель способен затронуть самые сокровенные струны душ своих подчиненных. Лидеры в области организационного обучения никогда не перестают повторять, что все дело именно в людях, даже в самых сложных условиях. В 1986 году Роджер Сейллент возглавил завод Ford по производству электронных компонентов в мексиканском штате Чиуауа. Этот завод должен был стать первым таким предприятием Ford в Мексике, оборудованным по самому последнему слову техники. Нельзя сказать, что на должность, которую занял Сейллент, было много желающих. По словам делового обозревателя Энн Грэм, «немногие в головном офисе [Ford] верили, что завод в развивающейся стране запустится вовремя, учитывая сжатые сроки, и будет выпускать продукцию надлежащего качества»⁷.

Однако Роджер Сейллент быстро понял, что местное население «очень заботится о своем сообществе, но ему никогда не давали возможности нести ответственность за свое развитие». Кроме того, он сразу определил те косные силы, которые могли бы помешать ему справиться со стоящими перед ним задачами. Через год после его назначения и всего за пару месяцев до даты запуска завода группа старших технических специалистов попыталась продвинуть нужного им человека на ключевую должность. Это противоречило корпоративным ценностям и системе открытого продвижения кадров, которые Сейллент совместными усилиями поддерживал на предприятии. Один из руководителей-мексиканцев рассказал Сейлленту о происходящем: «Я знаю, он не ждал от меня ответных мер. Руководителям Ford давно объяснили, что им нужно смириться с таким положением дел, если они хотят поддерживать хорошие отношения с местной политической элитой».

Сейллент указал на дверь всем участвовавшим в этом сотрудникам. «Никогда не забуду, как я стоял у входа на завод, когда они уходили. Многие рабочие тоже наблюдали, вероятно, задаваясь вопросом, что же будет дальше. Честно говоря, у меня не было ни малейшего

представления». Сейллент также понимал, что его ждет серьезный разговор с непосредственным руководством, но новая кадровая политика на основе старых взаимоотношений просто не имела смысла.

«То, что сдвиг в корпоративной культуре все-таки произошел, я понял спустя два месяца, когда мы готовились к приезду делегации из Дирборна [головного офиса Ford] на открытие завода. Накануне мероприятия синоптики предупредили о сильном ухудшении погоды. В два часа утра, когда я был еще в кровати, я услышал, что начался дождь, настоящий ливень. Все мои мысли были лишь о том, что мы не успели завершить кровельные работы; я оделся и поехал на завод. Вошел в помещение, было очень темно, и я слышал только бешеный стук ливня. Я начал ходить по заводу и осматривать потолок, пытаюсь найти щели, и вдруг заметил какое-то движение. Эта картина буквально врезалась мне в память: Альфего Торрес подтягивает огромные горшки с массивными зелеными растениями, которые мы подготовили для церемонии открытия, под щели в потолке, чтобы падающая вода впитывалась в почву. У меня слезы навернулись на глаза. Он был одним из тех обычных разнорабочих, которого мы повысили в рамках нашей новой кадровой политики, на кого прежние начальники и не посмотрели бы. Я ясно понял, что это был поворотный момент для людей, работавших на заводе. Теперь это был их завод».

На следующий день погода наладилась, словно специально для нашего торжества. Все прошло как по маслу, хотя сначала приехавшее руководство несколько растерялось при виде готового к открытию завода. Здание выкрасили в голубой и розовый — популярные в Мексике цвета, которые выбрала наша команда наряду с другими архитектурными и декоративными элементами, характерными для страны. Кроме того, наше предприятие выгодно отличалось от похожих заводов, например, у нас были семейный центр для отдыха на свежем воздухе, местная школа, семейное медицинское учреждение. «Это не завод Ford», — заявил Сейлленту один из топ-менеджеров. «Да, — ответил тот. — Это завод Ford в Чиуауа».

Сейллент продолжает: «Делегация высокопоставленных гостей начала осматривать предприятие, и в этот момент одна из женщин, работавших на конвейере, подошла к вице-президенту, которого я хорошо знал многие годы, и попросила его перестать курить. Чарли был заядлым курильщиком; сомневаюсь, что ему хотя бы раз кто-то сказал, что ему

нельзя курить в помещении собственного завода. Но сейчас маленькая мексиканка смотрела снизу вверх на большого босса ростом под 190 см и просила его выбросить сигарету или выйти на улицу. Что ему оставалось делать? Мы все отказались от курения ради здорового образа жизни и чистой рабочей среды для всех. Эта женщина делала лишь то, на что согласились все мы. После этого руководство не слишком тревожило меня проверками, особенно когда мы запустили производство на шесть недель раньше срока, а наш завод стал номером один в своей области в мире». В 1994 году предприятие как самое эффективное производство в Мексике получило президентскую награду⁸.

3. ПРИНАДЛЕЖАТЬ ДВУМ КУЛЬТУРАМ

Нюанс, отличающий успешных инновационных лидеров, таких как Сейлент и Гэллоуэй, состоит еще и в том, чтобы не терять связь с общей организационной средой. Этот принцип можно условно назвать «принадлежностью двум культурам». Кажется, что это легко, однако на деле неспособность учитывать более широкий контекст стала фатальной для многих образовательных инициатив, которые в противном случае могли бы увенчаться успехом. Один из самых болезненных для нас уроков первых десяти лет существования сети SoL заключался в том, что успех не всегда ведет к новому успеху. Мы наблюдали множество примеров местного применения обучающих инструментов, которое вело к определенным улучшениям, но эти улучшения не распространялись дальше в организации. Часто эти достижения доставляли тем, кто их воплощал, немало проблем.

Одним из самых наглядных примеров этого явления стали усилия по разработке нового продукта командой программы AutoCo Epsilon. Им удалось сократить пятилетний цикл разработки новой модели автомобиля на целый год, вернуть в бюджет компании выделенные, но не использованные \$50 млн и добиться того, что многие обозреватели назвали «самым гладким в истории компании выводом на рынок новой модели»⁹. Тем не менее, когда в последние месяцы проекта в компании начался процесс серьезной реорганизации, руководителям команды не смогли предложить должности, которые бы их устроили, и они уволились. Для многих из нас это стало настоящим потрясением, но зато открыло глаза на важные аспекты.

Существует впечатляющая история успешных инноваций, которые так и не получили распространения. В книге «Эпоха еретиков» (The Age of Heretics) Арт Клейнер рассказал о первопроходцах, ратовавших за внедрение технологически ориентированных производственных процессов в середине 1960-х гг., почти за два десятилетия до того, как эти процессы были широко приняты; этих людей вынуждали уходить из компаний¹⁰. «Корпоративные еретики», как назвал их Клейнер, могут играть ключевую роль в масштабном развитии инноваций, но сами зачастую только страдают от своих действий. Теория «изобретения лучшей мышеловки» («если мы будем успешно внедрять инновации, люди сами к нам придут»*) вряд ли способна стать руководством для сложной политической динамики в крупных корпорациях или научить реагировать на инновации.

Подобный исход не является неизбежным. По мере того как мы приходим к пониманию этих проблем, выясняется, что иногда их причина кроется в самом энтузиазме инноваторов¹¹. Без своего искреннего энтузиазма они никогда не решились бы на риск, неизбежно сопровождающий действительно инновационное предприятие. Без этого энтузиазма у них не хватило бы терпения и упорства, необходимых для успеха. Они не смогли бы увлечь своей идеей окружающих. Однако у этой медали есть и обратная сторона. Из-за своего энтузиазма они перестают замечать, как их воспринимают те, кто не разделяет их идеи. Кроме того, они могут перестать обращать внимание на то, как их усилия отражаются на других.

Фундаментальные инновации, которые ведут к значительному повышению производительности, могут быть восприняты как угроза теми людьми и командами, чья продуктивность остается в пределах нормы. Когда рост производительности достигается совершенно иными методами — как правило, они малопонятны остальным, — впечатление угрозы только усиливается. А когда сторонники новых методов начинают описывать их в терминах, которые для большинства являются пустым звуком, на сотрудников, предлагающих инновации, легко могут наклеить ярлык «сектантов». «Всякий раз, когда мы встречались [с руководителями команды], они начинали говорить мне о “лестницах умозаключений” и “системном мышлении”, — объяснил вице-президент по развитию продуктов в AutoSo. — Для меня это было китайской грамотой».

* Аллюзия на афоризм американского мыслителя и писателя Ральфа Уолдо Эмерсона: «Если ты придумал лучшую мышеловку, люди сами придут к тебе, даже если ты поселился в лесу». *Прим. перев.*

«Они были слишком довольными, — прямо заявил другой топ-менеджер. — Работа не может доставлять такое удовольствие». Оценка деятельности всегда носит комплексный характер, а люди, увлеченные какой-то идеей, обычно пристрастны. Они обращают внимание на улучшения и могут не придавать значения другим аспектам своей деятельности, которые скептики считают не отвечающими стандартам. Это явление даже получило название «синдром сторонника» и стало считаться одной из основных причин, по которым многообещающие инновации не получают распространения.

Обратная сторона второй стратегии, которую мы с вами обсуждали, — «не ждать идеальных условий для начала изменений» — в том, что людям, внедряющим инновации, нужно научиться эффективно взаимодействовать с политическими силами внутри компании. Такие сотрудники, стремящиеся к построению открытой, обучающейся организации, иногда чувствуют, что живут в двух мирах: открытом и ориентированном на обучение мире своей команды и в традиционном мире своей компании. По мере того как мы начинаем понимать проблемы инноваторов, столкнувшихся с корпоративной иммунной системой, мы видим, что для устойчивого развития инноваций от руководителя требуется «принадлежать двум культурам» и уметь переключаться между двумя мирами, продолжая соблюдать основные правила каждой из сторон.

НЕЗАМЕТНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Одна из действенных стратегий состоит в том, чтобы раньше времени не попадаться с инновациями на глаза начальству. Когда Дэйв Марсинг из Intel на встрече участников сети SoL впервые поделился историей достижений на заводе Fab 11, он назвал свои усилия «незаметной трансформацией». Он поставил цель изменить рабочую среду в компании, не привлекая преждевременно внимания руководства корпорации. Частично это удалось благодаря тому, что он избегал терминов, которые были бы не слишком доброжелательно восприняты в компании. «Мы не скрывали, что делаем, — объяснял он. — Но в то же время не кричали об этом на каждом углу. Когда нас спрашивали, мы с удовольствием делились информацией».

Во время интервью для этой книги Марсинг признался, что, по его мнению, стратегия незаметной трансформации по-прежнему актуальна.

«Сегодня приходится еще больше внимания уделять корпоративной политике, не потому что топ-менеджеры хотят больше власти, а потому что финансовое давление значительно увеличилось. Нужно быть готовым внедрять инновации, не привлекая к этому всеобщего внимания. Стратегия должна быть тщательно выверена в культурном и терминологическом отношениях. Если бы я занимался повышением производительности Fab 11 сегодня, то все сделал бы точно так же. Мы добились производительности большей, чем “лучший показатель по рынку”, а руководство таких корпораций, как Intel, всегда привлекают подобные сравнения. Но я бы очень постарался объяснить изменения, которых пытался добиться, в терминах, понятных руководству. Например, корпоративная культура Intel ориентирована на показатели. Сегодня я бы поработал вместе с руководством над способами измерения технологической гибкости и умением справляться с изменениями на рынке, сохраняя при этом высокий показатель ROI. Я искал бы способы объединить эти стратегические задачи и формирование более гибкой операционной среды».

Марсинг убежден, что эти навыки приобретут еще большее значение, так как темп изменений бизнес-среды, в которой действуют компании, повысился. Это выражается в более частой смене руководства и «необходимости повторно обучать своих начальников. Это похоже на игру в оркестре, когда ритм музыкального произведения постоянно меняется. Исполнять такое произведение синхронно очень сложно. Сегодня при внедрении инноваций в бизнес-процесс часть работы состоит в более тесном взаимодействии с начальством, чтобы не выпасть из ритма, даже если внутренне вам хочется большей самостоятельности».

ГОВОРИТЬ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ С НАЧАЛЬСТВОМ

Подтверждая опыт Дэйва Марсинга, Роджер Сейллент обращает внимание, что необходимо «говорить с начальством на одном языке. Это означает четкое понимание того, где сосредоточена формальная организационная власть и как она используется. «Значительная часть моей работы в таких местах, как производство в Мексике, заключалась в том, чтобы перевести язык руководства, который обычно состоял из цифр, на язык основных ценностей, понятный моим сотрудникам. Людям на заводе не были безразличны планы высшего руководства, просто они не всегда могли соотнести их с собственными потребностями. По возможности я прямо

говорил, что если мы выполним то, что ожидает руководство, тем самым сделаем нечто важное для нас самих. Я прилагал все усилия, чтобы у нас с руководством имелись четкие договоренности и полная прозрачность. Обычно их не слишком интересовало, как именно мы выполняли поставленные задачи, но я хотел быть уверен, что у них не складывается ощущения, что я намеренно напускаю тумана».

В общении с начальством Сейллент руководствовался принципом «обещай меньше — делай больше», очень эффективным при управлении ожиданиями. «Я убежден, что нужно полностью выполнять взятые на себя обязательства. Однако люди, которые привыкли работать в более доверительной среде, склонны давать обещания, которые скептики могут потом повернуть против них. Нужно формулировать цели в соответствии с языком и позицией корпоративной культуры, а затем помогать сотрудникам переводить эти цели на понятный для них язык. Часто сами сотрудники стремятся к более амбициозным достижениям. Это замечательно для рабочей команды, но лучше, если это останется внутренними целями команды».

4. СОЗДАНИЕ ОБЛАСТЕЙ ДЛЯ ПРАКТИКИ

Четвертая из восьми стратегий построения обучающейся компании включает создание «областей для практики», из которых впоследствии часто развивается более полноценная обучающая инфраструктура. Идея областей для практики основана на простом факте: очень сложно научиться чему-то новому без практики. Учебный класс — первое, что приходит на ум, когда речь заходит об «обучении». Традиционный подход, как правило, мало способствует развитию практических навыков, так как ученик занимает пассивную позицию воспринимающего. Этот подход ориентирован на усвоение информации, а не на действия. У многих, кроме того, присутствует страх допустить ошибку и потребность знать «правильные» ответы. Настоящие обучающие процессы, напротив, связаны с попытками сделать что-то новое и сопровождаются многочисленными ошибками. Области для практики, как зал для репетиций, создают обучающую среду, далекую от традиционной школьной обстановки. Люди активно практикуются в том, что хотят довести до совершенства. Они делают ошибки, останавливаются, пытаются снова, обсуждают, что работает, а что нет. Постепенно они развивают у себя навыки эффективной

деятельности в реальных условиях, где результат имеет значение. По этой причине создание областей для практики и поддержание регулярного ритма «тренировок» стало общепринятой стратегией специалистов по развитию организационного обучения.

«ЛЕТНИЙ ЛАГЕРЬ» И «ИЕРАРХИЯ»

Подобно Илеан Гэллоуэй с ее встречами для размышлений и анализа, Роджер Сейллент применял в своей практике простую стратегию, основанную на публикациях организационного психолога Брюса Гиббса. Эту стратегию «летнего лагеря» и «иерархии» он опробовал во многих странах. Во-первых, Сейллент стремился к тому, чтобы сотрудники привыкли отличать формальную управленческую систему — с показателями, формальными ролями, зонами ответственности и общими целями — от тех встреч, когда они собираются «поговорить по-настоящему и лучше узнать друг друга». Сейллент предложил термин «летний лагерь», так как многие люди в детстве отдыхали в летних лагерях, а Сейллент искал метафору для обозначения места, где они могли бы «поиграть и расслабиться, но в то же время справиться с эмоциями и сложными вопросами». При внедрении своей идеи Сейллент, как и Гэллоуэй, столкнулся с сопротивлением сотрудников, которые считали, что у них и без того хватает дел, а тратить рабочее время на разговоры непродуктивно. Однако в конце концов «концепция “летнего лагеря” прочно заняла свое место в нашем управленческом арсенале, так как люди поняли, насколько она помогает им лучше оценивать происходящее».

Так, на одном из заводов Ford, расположенном в Северной Ирландии, сложилась непростая обстановка, которая отражала общие конфликты в этом регионе. Руководил предприятием католик, а подавляющее большинство рабочих были протестантами. «Двое рабочих не разговаривали друг с другом десять лет, потому что как-то поссорились из-за парковочного места». Со временем применение концепции «летнего лагеря» в этих сложных условиях стало способом выяснить, что действительно важно для людей, ради чего они могли прекратить бессмысленные конфликты. Для многих такой темой оказалось будущее детей.

Сейллент рассказал, что он «обратился к своему непосредственному начальнику и сообщил, что собирается нанять 22 человека из числа сыновей и дочерей сотрудников завода и предложить им участвовать

в программах стажировки на производстве. Это притом что завод не выполнял финансовые показатели и не мог брать на работу новых людей. Встречи в формате “летнего лагеря” убедили меня, что нам надо пойти на этот шаг, который стал бы демонстрацией нашего доверия». В конце концов ситуация на заводе в корне изменилась, и предприятие стало эффективным, потому что, «несмотря на все разногласия, нам удалось понять, что по-настоящему важно, и действовать в этом направлении».

«ВОДОВОРОТ ИДЕЙ» И «СТЕНА ОГНЯ»

Некоторые компании выстраивают свои операционные процессы с учетом ритма практики и деятельности. Так, в компании Harley-Davidson существует разделение между «управленческой системой» и «водоворотом идей». В управленческую систему включены бизнес-цели, формальные роли, зоны ответственности и методы контроля. К «водовороту идей» относятся те темы и идеи, которые обсуждают в компании, с которыми экспериментируют и подвергают тестированию. В духе Harley-Davidson барьер, разделяющий эти две категории, носит условное название «стена огня». Идея считается прошедшей через «стену огня», если набирает достаточно сторонников, убежденных, что ее следует реализовать на уровне компании.

Многие важные идеи могут в течение долгих лет оставаться в «водовороте», даже если их поддерживают руководители на высшем уровне. Когда президент компании Harley-Davidson, выступая на встрече консорциума по устойчивому развитию SoL, заявил: «Сегодня устойчивость не является нашей управленческой задачей», — это вызвало шок у многих из присутствующих, для кого эта тема была делом жизни. Однако в процессе выступления стало ясно, что он очень серьезно относится к теме устойчивого развития. Вице-президент по стратегии возглавляет в компании «неформальную» целевую рабочую группу по устойчивости, которая ведет важную деятельность сразу по нескольким направлениям. Так, ключевая бизнес-стратегия компании заключается в продвижении «опыта Harley», а не мотоциклов (благодаря этому возник огромный спрос на подержанные мотоциклы, что существенно продлило их «жизненный цикл»). Harley наращивает бизнес по использованию восстановленных деталей для ремонта старых мотоциклов (благодаря чему старые детали не оказываются на свалках). В настоящий момент компания ведет строительство нового

энергосберегающего центра по развитию продуктов. Постепенно стало ясно, что концепция «водоворота» выступала как инкубатор для новых идей, чтобы их можно было протестировать и проверить на практике.

После выступления президента Harley-Davidson топ-менеджер одной из компаний из списка Fortune 50 (давний член консорциума) заявил: «Возможно, я придерживаюсь ошибочной стратегии, пытаюсь заставить свою управленческую команду на официальном уровне продвигать идею устойчивости. Мы можем сформулировать еще несколько новых целей и ввести несколько новых показателей, но в результате получим лишь внешнее согласие. Пока сами сотрудники не осознают, что эти идеи имеют критическое значение для будущего компании, возможно, лучше, чтобы они оставались в “водовороте”. Проблема в том, что сейчас у нас нет способа официально тестировать потенциально значимые, но радикально новые идеи. Это серьезное ограничение для нас».

Области практики могут существовать в самых разных форматах: от принципа «летнего лагеря» Сейллента и встреч для обсуждений Гэллоуэй до концепции «водоворота идей», как в компании Harley-Davidson. Вероятно, сегодня мы находимся в самом начале пути по развитию все более сложных областей практики, таких как смоделированные микромиры, которые создают и используют в компании Ford. Думаю, шаги в этом направлении являются ключевыми для развития обучающих возможностей в будущем. Движение в сторону развития начинается в тот момент, когда руководитель берет на вооружение простой принцип: «Без практики нет обучения». Невозможно даже говорить об успехе, если спортивная команда, например, станет участвовать исключительно в соревнованиях без тренировок или театральная труппа будет давать представления без репетиций. Тем не менее именно этого мы ожидаем в большинстве компаний. Стоит ли удивляться, что процесс обучения настолько ограничен?

5. СВЯЗЬ С ОСНОВНЫМИ ЦЕННОСТЯМИ КОМПАНИИ

Уважение к компании может мотивировать сотрудников придерживаться «двух культур», их языка и стратегий, а также сформировать такие области практики, которые сведут к минимуму конфликт с формальными управленческими структурами. Однако наша пятая стратегия подразумевает

более глубокую связь, которая в конце концов оказывается решающей в процессе создания руководящих идей и намерений. Для того чтобы радикально новые идеи и практики укоренились в компании, нужно подготовить для них плодородную почву. Сначала может быть неочевидно, как это сделать. Эффективные специалисты по организационному обучению, которые стремятся добиться широкого влияния, учатся устанавливать связь с основными ценностями компании на самых глубоких уровнях индивидуальной и коллективной идентичности, а также изучают, как компания создает ценность наиболее естественным для нее образом.

НАЧАЛО: ОПРЕДЕЛЯЕМ, КТО МЫ

Нет готового рецепта, который позволил бы связать идентичность компании с тем, что в ее истории ранее не существовало. Этот подход начинается с признания, что компания обладает собственной идентичностью, которая не сводится к получению прибыли или предлагаемым товарам и услугам. Он требует исследовательского духа, готовности следовать за своим сердцем и открывать то, что всегда было присуще компании, но оставалось невидимым.

За последнее десятилетие компания Nike создала удивительную сеть, объединившую менеджеров, управляющих выпуском новой продукции, и дизайнеров. Все началось с того, что Дарси Уинслоу, руководившая передовыми исследовательскими разработками в Nike, начала понимать, что «суть этого бизнеса не только в том, чтобы создать очередное крутое устройство». Примерно в это время дизайнеры рабочей среды Майкл Браунгарт и Билл Макдонах после проектирования европейского головного офиса Nike изучали один из продуктов Nike на предмет токсичности в производственных процессах и компонентах. Результат, по словам Дарси Уинслоу, буквально открыл ей глаза: «Я задумалась над тем, осознаем ли мы и вся наша индустрия в целом, какие продукты создаем?» Этот вопрос привел к учреждению в компании новой должности — управляющего по экологически безопасным бизнес-стратегиям. «Руководство корпорации начало проявлять интерес к теме экологической безопасности, но по-прежнему с позиции соответствия политике компании и работы с производственными партнерами в рамках трудовых процессов. Я была убеждена: “Если экологическая безопасность для нас не пустой звук, то обсуждать эту тему мы должны в рамках создания продуктов. Нужно

найти способ устранить из состава наших продуктов все те вещества, которые вызывают вопросы. Отношение потребителей к Nike формируется на основе наших продуктов”¹². На это мне ответили: “Отлично. Занимайся этим вопросом”. И была введена новая должность».

Как в большинстве случаев, когда новая должность учреждается в компании для решения вопросов, не возникавших прежде, у Уинслоу были широкие полномочия, но очень мало реальной власти. Ни одна из команд по разработке продуктов не была ей подотчетна. Она работала над масштабными, но абстрактными вопросами типа: «Что потребуется для внедрения темы экологической безопасности на уровне компании?» или «Как нам транслировать это своим клиентам?» При этом, по ее словам, «сама идея экологической безопасности оказалась настолько мне близкой, что не было необходимости размышлять, важно ли это для меня лично. Я просто знала, что должна этим заниматься. Эта задача стала одной из самых сложных для меня, но в то же время наполняла меня энергией».

Примерно тогда она прочитала книгу Малкольма Гладуэлла *The Tipping Point**. «По Гладуэllu, если 20% общего числа людей начинают двигаться в одном направлении, наступает переломный момент. Я начала подсчитывать: 20% от 25 тысяч сотрудников Nike... — да, задача не из простых». Но она была не одна. С сотрудницами, которые занимались аналогичными вопросами на других позициях, она провела двухдневный семинар для почти двухсот руководителей разного уровня и, кроме того, привлекла к участию Майкла Браунгарта и Билла Макдонаха вместе с другими руководителями, которые уже придерживались идеи экологической безопасности, чтобы обозначить, что эта тема теперь прочно укоренилась в повестке дня.

«Я наблюдала за реакцией людей на наши первые попытки и еще больше заряжалась энтузиазмом. Именно за это я и люблю свою компанию. Мы сталкивались со всеми проблемами, свойственными крупной корпорации, но я четко поняла, в чем суть нашей: мы занимаемся созданием абсолютно новых продуктов. Nike — это инновации. Именно они вдохновляют людей на работу, и мы все знали, что тема экологической безопасности открывает перед нами новые возможности для инноваций».

* Издана на русском языке: Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишер, 2016.
Прим. перев.

Руководители, перед которыми встает задача внедрения изменений, часто ограничивают себя, сталкиваясь с двумя барьерами, которые не могут распознать. Они не понимают, в чем их истинное призвание, и не знают, в чем глубинная цель компании. Если руководитель плохо осознает собственные устремления, он внедряет «хорошие идеи», но они его на самом деле не «цепляют». А когда человек не понимает глубинные цели компании, все заканчивается тем, что он навязывает свои идеи остальным.

Разговор о предназначении компании, ее глубинных целях может показаться странным. Но он имеет смысл, если взглянуть на компанию как на сообщество, которое появилось на свет, потому что объединилось достаточное число людей, увлеченных общей целью и вместе стремящихся к ее достижению. Корпорацию Nike, например, создали любители бега, которые в силу своего увлечения хотели производить более комфортную обувь для этих занятий. Время шло, компания росла и развивалась. Сегодня нужно «копать» очень глубоко, чтобы дойти до глубинной цели компании, которую та включает в себя, но уже не ограничивается изначальным видением. Сегодня у корпорации Nike 11 основных пунктов для ее описания, первый: «Суть нашей компании — в создании инноваций». Когда Дарси Уинслоу осознала, что ее стремление к экологической безопасности должно обеспечить инновационное развитие, она скорректировала всю свою стратегию изменений.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКА ТВОРЧЕСКИХ ИДЕЙ

Когда ответ на вопрос «кто мы?» понятен, возникают следующие вопросы. Как встроить новое видение в творческий процесс в компании? Как наиболее естественным образом создавать новые источники ценности? Это путь от видения к реальности, в процессе которого новые интересные идеи формируют операционный процесс и результаты. В корпорации Nike для этого необходимо обратиться к дизайнерам и менеджерам по выпуску новой продукции.

Как только Дарси Уинслоу осознала важность инноваций для Nike, она поняла, что ей придется «плыть против течения и добиваться взаимопонимания с дизайнерами и менеджерами по продукту». В компании около 300 ключевых дизайнеров, так что перед ней стоял вопрос:

«Как наладить отношения с 20% из числа самых влиятельных дизайнеров?» Ответ напрашивался сам собой: идти и знакомиться с каждым из них. «Процесс состоялся довольно органично: я знакомилась с людьми, а когда у нас налаживалось взаимопонимание, мы вместе двигались дальше. Будущих лидеров, готовых принять идею и развивать ее в дальнейшем, было видно сразу.

Это очень отличалось от остальных наших инициатив по обеспечению экологической безопасности. Например, по настоянию команды, занимавшейся вопросами социальной ответственности, компании следовало отказаться от применения в продукции ПВХ¹³. Однако это высказывалось в категоричной директивной форме, что создавало стену между дизайнерами и всеми остальными. Мы хотели сломать ее словами: “Подумайте об этом так: перед вами открываются неограниченные возможности для создания абсолютно новых продуктов без потери качества и эстетичности”. Это заняло очень много времени, и мне приходилось беседовать с людьми по многу раз. Я снова и снова возвращалась к этому разговору. Как ищут крупинцы золота в гряде песка, я искала сотрудников, готовых к этому разговору.

Эти разговоры строились на том, что лежит в основе успеха Nike, что стимулирует компанию двигаться вперед. Чем глубже я погружалась в эту тему, тем более очевидным для меня становилось, что идеи безотходного, экологически чистого производства были естественными целями компании». Хотя корпорация Nike еще не до конца решила вопрос, как внедрять принципы экологически чистого производства и транслировать их своим клиентам, она уже получила значительные преимущества. «За последние пять лет мы установили долгосрочные цели по “безотходному, экологически чистому производству замкнутого цикла” [все материалы, оставшиеся после производства, как и материалы, из которых произведена продукция, подвергаются переработке для повторного использования]. Некоторые из наших новых продуктов отвечают этим целям: они изготовлены без применения клея, так что после использования их можно разобрать на детали; кроме того, они сделаны с применением принципов безотходного производства. У нас есть линия продуктов из натурального хлопка [корпорация Nike помогла в создании биржи натурального хлопка, чтобы способствовать развитию глобального рынка натурального хлопка]. Есть группа специалистов по экологически чистым материалам, которая рассказывает дизайнерам

о разных возможностях выбора материала и об инициативах по использованию переработанных материалов». Недавно одной из трех основных управленческих целей корпорации стало «производство экологически чистых продуктов и инновации». По словам Уинслоу, «очевидно, что все больше потребителей находят эту идею привлекательной. Кто знает, может быть, это наша самая большая возможность. Если так, Nike — одна из немногих компаний, которой удалось сделать эту идею «крутой».

6. ФОРМИРОВАНИЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ СООБЩЕСТВ

Дарси Уинслоу открыла для себя, что, когда глубинные цели и устремления сотрудников созвучны видению компании, начинается формирование сообщества. Сонастроенность с новыми обучающимися сообществами, сетями взаимоотношений, основанными на общих целях и совместном видении, становится для руководителей как стратегией, так и результатом. И этот процесс не сводится исключительно к работе.

РАЗГОВОРЫ О ГЛАВНОМ

Ле Омотани, который на протяжении десяти лет был старшим инспектором государственных школ в Уэст-Де-Мойн, а теперь проверяет школы территориальных единиц Хьюлетт-Вудмер на Лонг-Айленде, говорит: «Самым большим открытием для нас, вероятно, стало то, что нужно просто задать людям вопрос: “Что хорошо для детей?” Постепенно этот подход развился в формирование обучающихся сообществ как основную стратегию изменений».

Когда Омотани начал работать в Уэст-Де-Мойн, он столкнулся с «типичной школьной системой». Часть сообщества была довольно состоятельной, так как именно в западной части шло активное развитие пригорода. В то же время в систему входили три школы, получавшие госфинансирование, так как там учились дети из малообеспеченных семей. В уровне успеваемости учеников разных школ наблюдался значительный разрыв. Процесс развития тоже оставлял желать лучшего. «Мы намеревались строить новые школы в западной части, где численность населения была выше. Но, как выяснилось, местное население волновала судьба всех школ и благополучие учеников.

Мы организовали регулярные общественные обсуждения, и в них принимали участие самые разные люди, не только учителя, администрация школ или родители, но также местные предприниматели и чиновники. Постепенно мы начали поднимать вопросы, которые представители сферы образования называют не иначе как “непробиваемые стены”. Почему учебный год длится 180 дней? Ведь многим детям дополнительные 30 дней обучения только пошли бы на пользу. Почему мы не уделяем достаточно внимания школам в самой старой части города? Почему дети проводят в детском саду только полдня, хотя известно, что они могли бы находиться там целый день с пользой для себя? И это не я продвигал собственную повестку дня. Все эти вопросы возникали сами по себе, так как их долгое время игнорировали».

В то же время Омотани собрал команды учителей, представителей администрации и членов местного сообщества, которые совместно разрабатывали разные идеи. Два процесса — диалог и реализация, обсуждение и действия — развивались параллельно и подпитывали друг друга. «Постепенно у нас получилось вести форумы для местного сообщества, где мы не боялись делиться «сырыми» идеями. Мы хотели показать, что доверяем людям и что их мнение может повлиять на окончательное решение. Нам не обязательно строить школы в западной части. Эти средства могут быть направлены на другие нужды. Мы можем отремонтировать какую-то из старых школ. Что если мы все будем делать по-своему?»

Они очень многое сделали по-своему. В одной из школ, находившихся на госфинансировании, а также в ее школе-доноре была внедрена «модель Леонарда Бернстайна»*, когда в основе подхода к интегрированному обучению лежат разные виды искусства. «Заявление о том, что “музыка и другие виды искусства чрезвычайно важны в дополнение к академическому успеху”, звучало необычно для школы с самым большим числом учеников из малообеспеченных семей, а также на фоне того, что по всей Америке в школах сокращалось количество часов на эти дисциплины», — признается Омотани. Сегодня самая новая начальная школа построена в старейшей части города. Во второй школе, находящейся на госфинансировании, сделан капитальный ремонт. И уже на протяжении шести лет школьная система предлагает удлиненную программу обучения,

* Леонард Бернстайн (Leonard Bernstein) — американский композитор, пианист, дирижер и популяризатор академической музыки. Дирижировал многими ведущими оркестрами мира, главный дирижер Нью-Йоркской филармонии. *Прим. перев.*

рассчитанную примерно на 210 дней, для тех учеников, которые в этом нуждаются. «После того как я оставил свой пост, местное сообщество приняло решение поддерживать центр раннего развития, который мы создали и где действовал детский сад с пребыванием на полный день. Для меня это стало знаком, что наши идеи пустили корни». В целом между школами сократился разрыв в успеваемости учеников и сами показатели успеваемости улучшились.

Омотани говорит: «Очень сложно объяснить людям, как это все работает. Дело не в чем-то конкретном, благодаря чему состоялась та или иная инновация. Наш успех стал результатом диалога. Нам удалось внедрить способность к обсуждению в самых разных группах, в итоге мы получили сообщество людей, которые поддерживают друг друга и способны реализовать свою заботу о детях.

Мое детство прошло в канадской провинции Альберта. В силу происхождения меня воспитывали в духе японских и канадских традиций. Кроме того, долгое время я жил на Гавайях и среди японцев. В этих культурах, когда ребенок подходит к группе взрослых, они всегда прекращают разговор, чтобы узнать, не нужно ли что-то ребенку. Первое, что бросилось мне в глаза, когда я переехал в эту часть США, это что взрослые не обращают внимания на детей. Здесь они, скорее всего, продолжают разговор как ни в чем не бывало.

Я не хочу сказать, что люди сильно отличаются, но что-то в нашем образе жизни не позволяет проявиться нашей внутренней заботе о детях. По мере того как наше сообщество становилось, как сказали бы исследователи организационного обучения, все больше похожим на “безопасный контейнер”, эта внутренняя забота начала проявляться, а наш образ мышления стал значительно отличаться от общепринятого. Мы вывели простую формулу: “Какое общество, такие и школы; какие школы, такое и общество”. Люди запомнили ее и теперь повторяют».

«Сообщества складываются из людей, которые стремятся решить важные для них вопросы», — объясняет Хуанита Браун, автор метода World Cafe («мировое кафе») для организации масштабных встреч в формате открытого диалога. Подобно Дарси Уинслоу, Ле Омотани и его коллеги сформировали пространство для открытого диалога. В этом случае обучающиеся сообщества возникают как «побочный продукт». Важно осознанно сформировать и поддерживать это «социальное пространство». Но не менее важно осознавать, что формирование обучающихся

сообществ — это естественный процесс, не нуждающийся в контроле или управлении. Попытки его контролировать могут привести к обратному результату.

7. РАБОТА С «ДРУГИМИ»

Обратной стороной формирования сообщества является то, что люди склонны объединяться с теми, кто на них похож или чьи взгляды они преимущественно разделяют. По этой причине, а не только из политкорректности или из чувства сентиментальности наша седьмая стратегия — поддержание разнообразия — должна стать ключевой руководящей идеей для лидеров.

Несколько лет назад Маргарет Уитли, давно изучавшая живые системы и организации¹⁴, заинтересовалась новым на тот момент феноменом «интернет-сообщества» и пришла к неожиданному выводу: «Чем пристальнее я их рассматриваю, тем сильнее они мне кажутся антисообществами». Я попросил ее пояснить эту мысль, и она заметила: «В интернете отсутствует “плата за выход”. Если люди устают от общения с кем-то или не согласны, они просто отключаются. Вот и все. В результате складываются “сообщества”, в которых все со всеми по большей мере согласны. Благодаря этому я поняла, что подлинное сообщество образуется только в живом общении».

НАЛАЖИВАНИЕ КОНТАКТА СО «СЛОЖНЫМИ» ЛЮДЬМИ

Установление партнерских отношений с теми, кого общество считает «сложными» людьми, стало основной стратегией некоммерческой организации Роса, действующей в г. Челси, Массачусетс. Цель организации — «выстраивание мостов, невзирая на границы», ведь в противном случае молодые люди оказываются заложниками систем, мало соответствующих их реальности и потребностям. «Наша работа всегда связана с построением сетей, способных преобразовывать взаимоотношения. Благодаря этому мы начинаем понимать закономерности, лежащие в основе проблем нашего сообщества, — говорит Омар Ортез. — Все началось с вовлечения трудных подростков с улиц в эти сети взаимоотношений, которые постепенно начали расширяться и сегодня включают такие организации, как полиция, суды, школы, социальная служба штата. Начинают формироваться новые системы, работающие на благо детей».

«Раньше у нас с полицией были напряженные отношения, потому что мы всегда вставали на сторону детей и пытались их защитить, — рассказывает Молли Болдвин. — А потом я поняла потрясающую вещь. Когда начинаешь смотреть на систему с позиции людей, находящихся в самых разных ее частях, становишься более ответственным. Начинаешь осознавать, что твоя предубежденность и стремление отстаивать собственную точку зрения на самом деле лишь способ защитить себя. Каждому из нас полезно взглянуть на себя со стороны.

Иногда случаются скромные чудеса. Однажды в нашем тренинге принял участие полицейский, офицер Пит. Кто-то рассказал историю о морской звезде. Суть была в том, что рассказчик как-то увидел старика, стоявшего у кромки моря в окружении нескольких сотен морских звезд, выброшенных на берег приливом. Когда старик поднял одну из морских звезд и бросил ее обратно в море, рассказчик крикнул ему: «Какая разница, это всего одна морская звезда!» На что старик ответил: «Для этой морской звезды разница есть»».

«Два дня спустя, — продолжает сотрудница организации Аниша Каблани, — я случайно встретила на улице полицейского, который подошел ко мне со словами: “Эй, что вы сделали с Питом? Он всем рассказывает какую-то историю про морскую звезду”. Невероятно. Офицер Пит! Я ушам своим не верила, это было очень здорово!»

НАЛАЖИВАНИЕ КОНТАКТА МЕЖДУ СЕКТОРАМИ

Выстраивание взаимоотношений, невзирая на границы, между самыми разными организациями становится ключевой стратегией влияния в рамках более крупных систем. По словам Андре ван Хеестра, члена правления компании Unilever, «для нас очевидно, что развитие партнерских отношений, в результате которых мы расширяем свою точку зрения, становится главным рычагом стратегических изменений».

Недавно компания Unilever завершила совместное с некоммерческой организацией Oxfam исследование на тему мер Unilever по сокращению бедности в Индонезии¹⁵. Его можно назвать поистине историческим. Обе приобрели бесценный опыт. Unilever — ведущая международная корпорация по производству потребительских товаров, известная своей высокой социальной ответственностью. Компании пришлось подготовиться к критической оценке своих усилий, направленных на повышение

качества жизни в развивающихся странах. Oxfam — одна из крупнейших международных некоммерческих организаций, которая активно критиковала нормы международной торговли за несправедливый протекционизм в пользу глобальных корпораций. Теперь ей пришлось готовиться к нападкам в свой адрес за сотрудничество с одной из тех самых глобальных корпораций. Андре ван Хеестра отметил: «Крупные компании, такие как наша, прилагают серьезные усилия для повышения внутреннего разнообразия, но нам нужно повышать и внешнее разнообразие тоже. Это сложно. Но то, что Oxfam и Unilever могут сделать вместе, значительно превосходит то, что мы можем сделать каждый по отдельности». Президент Oxfam Барбара Стокинг также выступила в поддержку проекта: «Все нам известно, какие проблемы могут создавать международные корпорации, но пора начать что-то делать, а не ограничиваться их порицанием. Мы проводим информационные кампании, чтобы привлечь внимание общественности к серьезным проблемам, но этого недостаточно для решения проблем, которые выходят за пределы поведения одной конкретной организации. Разработка системных решений потребует от нас сотрудничества».

СЛЕДУЮЩИЙ УРОВЕНЬ РАЗНООБРАЗИЯ

Потребность в создании более разнообразных и инклюзивных сообществ будет только расти в современном мире, в котором все активнее развиваются сети взаимоотношений. Илеан Гэллоуэй заметила: «Одно из самых значительных изменений, которое я наблюдаю, — это необходимость работать с людьми, непохожими на нас. Сегодня выполнение работы все чаще носит совместный характер, а потому способность сотрудничать с разными людьми приобретает гораздо большее значение, чем раньше».

По словам Гэллоуэй, еще не так давно люди работали в «небольших однородных кругах, объединенных, например, по принципу рабочей группы или местоположения. Сегодня мало кого удивляет, что такие круги включают людей со всего мира. В этот более масштабный круг входят люди, которые во многом непохожи на нас. Во многих организациях разрабатываются специальные меры для развития разнообразия, включая внесение соответствующих коррективов в политику по работе с персоналом и учет этих принципов при приеме сотрудников на работу. Все это становится хорошей основой, но главная задача по созданию инклюзивной

рабочей среды ложится на плечи каждого сотрудника. Нужно внимательно подходить к формированию команд, к выбору, который мы все делаем, к тому, насколько он способствует выполнению работы. Если мне некомфортно работать с моим китайским коллегой или ему со мной, это может помешать поиску эффективных решений наших задач».

Гэллоуэй отмечает, что в рамках традиционных подходов к вопросу разнообразия людей просто делят на категории: «Однако здесь необходим в большей мере личностный подход, ориентированный на развитие, чем тот, который принят в большинстве корпораций. Этот подход должен основываться на нашей способности понимать и ценить, как думают и действуют другие, который помогает жить вместе».

8. РАЗВИТИЕ ОБУЧАЮЩЕЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Многие из приведенных примеров показывают, что инновации в обучающей инфраструктуре часто являются ключевым элементом эффективных стратегий обучения. Когда компании, подобные Intel, Ford, DTE Energy или Nike, создают или пересматривают управленческие роли, чтобы те поддерживали принцип системного мышления, они создают обучающую инфраструктуру. Ее созданию также способствуют формирование регулярных областей практики или инвестиции в технологии для совместного использования информации, упрощающие процесс взаимодействия в рабочей группе. К сожалению, этим областям обычно не уделяют должного внимания, возможно потому, что инновации в инфраструктуре редко бывают такими значительными, как новые руководящие идеи, или такими конкретными, как новые инструменты и методы. При этом не имеет смысла озвучивать руководящие идеи, если они не соответствуют распределению ресурсов, так же как не имеет смысла предлагать сотрудникам новые инструменты и методы, если нет возможностей для их применения.

Обучающая инфраструктура не отпускает процесс обучения на волю случая. История развития движения по контролю качества в Японии убедительно доказывает важность обучающей инфраструктуры. В конце 1950-х — начале 1960-х гг. эксперты Эдвардс Деминг и Джозеф Джуран обучили топ-менеджеров японских корпораций основным принципам (руководящим идеям). После этого многие сотрудники освоили базовые

инструменты — систему статистического контроля производственных процессов. И лишь несколько лет спустя некоторые компании, например Toyota, осознали, что необходимо обучить этим инструментам рядовых сотрудников и, самое важное, пересмотреть их функциональные обязанности так, чтобы они могли самостоятельно анализировать и улучшать собственные рабочие процессы. Без этих изменений функции контроля качества остались бы обязанностью экспертов, а не самих сотрудников, и процессы работы и обучения не были бы интегрированы.

ПИОНЕР В ОБЛАСТИ ОБУЧАЮЩЕЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Больше всего о формировании обучающей инфраструктуры мы узнали от долгосрочного стратегического партнера сети SoL — армии США. Я не знаю другой организации, способной сравниться с ней в этой области. Ее обучающая инфраструктура включает:

- Формальное образование. Это обучение первого уровня в образовательных учреждениях типа Военной академии США Вест-Пойнт или Военного колледжа сухопутных войск, где полковники проходят годовичные образовательные программы, перед тем как их продвинут на более значимые должности.
- Практика. Работа на различных симуляторах (компьютерных и физических) и применение таких инструментов, как «Разбор результатов выполненной задачи» (AARs), для анализа своих действий и извлечения уроков. В этой категории действуют образовательные учреждения, например Национальный учебный центр, где проводятся масштабные многодневные учения.
- Исследования. Изучение реального и тренировочного опыта для анализа успешных и неудачных практических действий. Для этого существует Центр изучения опыта действий частей и соединений сухопутных войск. В его задачи входит анализ полученного опыта, формирование новых образовательных программ и учений, а также доктрины.
- Доктрина. Основные принципы, выражающие глубинные убеждения и установки относительно успешного командования. Они входят в зону ответственности Управления по доктрине (Office for Doctrine), которое возглавляет один из высших командующих чинов.

Во многом стабильные инвестиции сухопутных войск США в обучающую инфраструктуру обоснованы глубинным убеждением о необходимости извлекать уроки из истории.

Несколько лет назад начальник штаба сухопутных войск США пригласил руководителей компаний, входящих в сеть SoL, на экскурсию туда, где состоялось знаменитое сражение при Геттисберге*. В роли гида выступал «главный историк» сухопутных войск. Гости сразу же поразили две вещи: во-первых, само существование такой должности, а во-вторых, то, что эту должность занимал офицер в звании генерала. По ходу экскурсии гостям стало ясно, что и другие сопровождавшие их офицеры хорошо знают детали известного сражения, ставшего переломной точкой в Гражданской войне. Кроме того, они могут быстро соотносить извлеченные исторические уроки с теми современными вызовами, которые стоят перед ними. Это был не академический урок, а скорее удивительный пример истории, которая передается из уст в уста и значит очень многое для людей. Офицеры знали истории тех военных, которые командовали отдельными подразделениями, были ранены или убиты в конкретных местах (в результате трехдневного сражения человеческие потери составили 60 тысяч). Они воспринимали это историческое событие персонально и напрямую связывали со своим опытом, как командиры и солдаты. Они видели цену ошибок в планировании и исполнении и осознавали необходимость вынести из этого соответствующие уроки.

После экскурсии большинство гостей пришли к выводу, что для организации процесса обучения недостаточно благих намерений и нескольких инструментов. Обучающий процесс следует глубоко внедрить в общую ткань всей операционной деятельности компании. Многие поняли, что ошибка их компаний заключалась в том, что несоизмеримо мало ресурсов выделялось на анализ того, что получилось, а что провалилось в их прошлых стратегиях, операционных изменениях и подходах к руководству. Все было пущено на самотек, и руководители на разных уровнях не имели единой серьезной теории, которой они следовали бы. Неудивительно, что каждый новый генеральный директор считал своим долгом первым делом внедрить следующую новую стратегию, не опираясь на предыдущий опыт и историю компании.

* Битва при Геттисберге — самое кровопролитное сражение в ходе Гражданской войны в США, произошедшее 1–3 июля 1863 года в округе Адамс, Пенсильвания.
Прим. перев.

ГОТОВЫ ЛИ ДРУГИЕ КОМПАНИИ ПОДОЙТИ К ВОПРОСУ СЕРЬЕЗНО?

Из тех типов инфраструктуры, которые действуют в сухопутных войсках США, в большинстве организаций чаще всего встречается формальное образование, да и то его часто сокращают под действием финансовых причин. К сожалению, без трех остальных компонентов — практики, исследований и доктрины — формальное образование, как правило, не бывает качественно сфокусированным и не переходит в рабочие практики. И ситуация не изменится, пока не изменится философия руководства и не будет признана решающая роль обучающей инфраструктуры. Возможно, настоящая причина, по которой роль обучающей инфраструктуры остается недооцененной, состоит в том, что большинство руководителей по-прежнему сконцентрированы на достижении краткосрочных результатов, а не на наращивании потенциала для будущих побед. Один из руководителей с сожалением отметил: «У нас есть развитая инфраструктура для принятия решений, но не для обучения».

Лично мне кажется, что мы наблюдаем постепенное пробуждение. Это следует из таких примеров, как инвестиции компании DTE во внедрение инструмента «Разбор результатов выполненной задачи» или привлечение к сотрудничеству в корпорации Intel таких коучей, как Илеан Гэллоуэй. И если термин «обучающаяся компания» станет больше, чем просто слоганом, думаю, это пробуждение будет первыми шагами.

Пока небольшое, но растущее число руководителей, подобных Марву Адамсу из Ford, разделяют эту точку зрения. Он считает: «Компании преимущественно слабо справляются с задачей системного понимания проблем. Это объяснимо, учитывая хроническую нехватку времени, которую испытывают сотрудники, а также фрагментированность должностных обязанностей руководителей. В то же время степень взаимозависимости неуклонно и значительно растет, и те организации, которые добились хотя бы скромного прогресса в вопросах понимания сложных систем и работы с ними, получили реальные преимущества. Мы уже не раз наблюдали, как благодаря пониманию системных закономерностей и принятию здравых, комплексных, системных стратегий появлялись эффективные и гибкие решения проблем, которые в противном случае так и остались бы непреодолимыми».

Главное, по мнению Адамса, — «встраивать обучающие возможности в повседневную деятельность компании», а не оставлять их случайными

эпизодами. «Следующее поколение обучающей инфраструктуры будет основано на распределенной обработке данных, симуляторах и сложных внутренних информационных ресурсах. Это очень длинный путь, который предстоит пройти, но результат не заставит себя ждать».

«ЧТО В ИМЕНИ ТЕБЕ МОЕМ?»

Забавно наблюдать, сколько разных терминов на протяжении последних лет используют люди для описания работы по созданию корпоративной культуры, ориентированной на обучение. Марв Адамс из Ford говорит о построении «адаптивного предприятия». Для Энн Мюррей Аллен из HP все дело в «понимании, как выполняется работа и как взаимодействие способствует развитию сетей знаний». Комиссар полиции Ку из Сингапура подчеркивает важность «управления знаниями в рамках культуры, продвигающей идею обучения». Дороти Хамачи-Берри из Международной финансовой корпорации концентрируется на «устремлениях», «анализе и навыках диалога». Роджер Сейллент и его коллеги из Plug Power, небольшой компании по производству топливных элементов, в которой Сейллент начал работать после ухода из корпорации Ford, говорят о «процессе обучения, чтобы стать обучающейся организацией» (это один из моих любимых терминов). Ле Омотани выражает мнение многих, когда заявляет: «Если вы служите местному сообществу и заботитесь обо всех, включая детей и стариков, неважно, как вы это называете. Культура начинает меняться в тот момент, когда вы находитесь рядом с людьми, потому что им нужно именно это».

Когда мы с коллегами решили остановиться на термине «обучающаяся компания», мы были полны сомнений, потому что понимали, что он станет новым модным поветрием, а значит, обречен на очень короткий жизненный цикл¹⁶. Однако простой образ «обучающейся компании» лучше всего соответствовал организации, которая действует на основе принципа анализа, глубинных устремлений и желания видеть системные барьеры и руководствоваться в своей деятельности системами, которые соотносятся с тем, что хотят создать сотрудники.

В последние годы жизни д-р Деминг называл термины «управление качеством», TQM и QM бесполезными, потому что они стали обозначать «все, что люди хотели ими обозначить». Но его теория была очень цельной по своей сути, и он постоянно развивал ее на протяжении всей своей жизни.

Наблюдая за тем, как теория «обучающейся компании» вошла в разряд «популярных», и за последующим периодом, я пришел к такому заключению. Людям необходимо найти собственный язык для описания своих внутренних мотивов, чтобы оно было адекватно их контексту как часть развития собственных стратегий и обучающих практик. Имеет значение, как мы говорим о своей работе. Но все же суть в личном применении принципов анализа, экспериментов и открытости, а не в словах, которые при этом используются. Важна реальность, которую мы создаем, а не то, как мы ее называем.

НОВАЯ РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ

Из всех материалов части IV первого издания книги наибольшей популярностью пользовалась глава с этим названием¹. Оглядываясь, я понимаю: так было, потому что все мы знали, что создание обучающейся компании — невероятно сложная задача, предъявляющая особые требования к управлению. Глава начиналась словами Билла О’Брайана из компании Hanover Insurance: «Я беседую с людьми из самых разных уголков страны об обучающихся организациях и “метанойе” и всегда встречаю положительный отклик. Но если практически все отдают предпочтение этому типу организаций, то почему же люди сами их не создают? Думаю, ответ заключается в управлении. У людей нет понимания, какой уровень приверженности требуется для построения такой организации».

В 2005 году на ежегодном мероприятии сети SoL для руководителей Executive Champions Workshop (ECW) Роджер Сейллент (сейчас он работает в компании Plug Power) и Миеко Нишимицу (до недавнего времени занимала пост президента по региону Юго-Восточной Азии во Всемирном банке) выступали в качестве менторов для участников семинара — группы руководителей высшего звена. Во Всемирном банке Миеко Нишимицу пользовалась большим уважением не только за свою инновационную работу с разными странами, но также потому, что она уделяла особое внимание развитию молодых лидеров — несколько человек из их числа сейчас занимают ключевые позиции в Банке. В последний день мероприятия участники попросили выделить немного дополнительного

времени, чтобы узнать, какой путь прошли сами менторы и как они развивались как руководители.

По предложению Миеко мы вдвоем сели в центр круга, организованного другими участниками. Затем Миеко и Роджер начали вслух размышлять о том, какой опыт сформировал каждого из них. Роджер делился случаями из своей практики в Мексике, Северной Ирландии, Китае, когда люди, не имевшие прежде даже права голоса, становились талантливыми руководителями. Миеко рассказывала о своем личном пути от момента, когда училась на экономиста, до того, как начала бороться с бедностью.

Вдруг Роджер неожиданно спросил: «Миеко, какой момент стал для тебя переломным?» Многие из присутствовавших не вполне его поняли. Я сидел напротив Миеко и видел, что для нее вопрос был предельно ясен. Она посмотрела Роджеру в глаза и ответила: «Я находилась в двухдневной командировке в Каире, проводила рабочие встречи в дорогом отеле. А потом отправилась в “Город мертвых”, это кладбище на окраине Каира, где обосновались нищие и бездомные. Такие городские трущобы — обычное дело в развивающихся странах. Я присела рядом с одной женщиной, ее маленькая дочка была очень больна, сильно обезвожена из-за обычной диареи. Они ждали какое-то лекарство, которое все никак не могли получить, но на самом деле ребенку требовалась просто чистая подсоленная вода. Взглянув на девочку, я поняла, что ей уже ничего не поможет, и спросила, можно ли мне взять ее на руки, и мать протянула мне малышку». Миеко рассказывала свою историю со слезами на глазах, в комнате царило полное молчание. «Через несколько минут она умерла, — закончила Миеко и замолчала. Затем добавила: — Я знала, что все могло быть иначе, что эта девочка могла бы жить. Это стало для меня переломным моментом».

ЧТО МЫ ВКЛАДЫВАЕМ В ПОНЯТИЕ «ЛИДЕР»?

«Чтобы стать лидером, для начала нужно стать человеком», — сказал Конфуций почти 2500 лет назад. В своем знаменитом каноне «Великое учение» он в терминах семи «созерцательных пространств» изложил теорию развития лидерских качеств. Его идеи нашли отражение во многих философских традициях по всему миру. Да и сама мудрость является одним из качеств, которое неизменно ассоциируется с лидерством.

К сожалению, его точкой зрения на лидерство сегодня мало кто руководствуется. Термин «лидер» преимущественно используется для описания статуса, как синоним «руководителя высшего звена». Так, например, мы говорим: «Изменения происходят только тогда, когда их инициируют лидеры». Независимо от точности формулировки, в этом утверждении заложен глубокий смысл. Оно указывает на определенных людей в высшем руководстве, которых называют «лидерами». Почему бы не сказать проще: «наше руководство» или «наше начальство»? Это прозвучало бы менее туманно. Но мы вкладываем более глубокий смысл, когда называем этих людей «лидерами». Мы убеждены, что изменения способны внедрить только люди, облеченные властью и находящиеся на верхних ступенях корпоративной иерархии. Это приводит к серьезному непониманию. Во-первых, подразумевается, что все остальные лидерами не являются и проводить изменения не могут. Во-вторых, происходит чрезмерное упрощение сложной и важной темы: как понимать разные роли лидеров на многих уровнях и развить сети лидеров, способных поддерживать устойчивые, глубокие изменения.

Мы пришли к пониманию этих аспектов несколько лет назад и начали рассматривать их в терминах «экологии лидерства», а также анализировать, какой вклад в эту систему вносят линейные лидеры на местах, лидеры внутренних сетей и лидеры на руководящих позициях. По мере того как мы наблюдали за инициативами по формированию обучающейся корпоративной культуры в рамках сети SoL, стало очевидно, что все три типа лидеров играют весьма важные роли. Эта идея «распределенного лидерства» нашла отражение в книге Питера Сенге *The Dance of Change* («Танец перемен»), в которой мы проанализировали десять типичных проблем на пути внедрения и поддержания значительных изменений, а также взаимозависимость между лидерами, решающими эти проблемы².

Линейные лидеры на местах, такие как Дэйв Марсинг из Intel или Роджер Сейлент из Ford, выполняют важнейшую функцию — интеграцию инновационных методов работы в повседневную операционную деятельность: тестирование эффективности инструментов системного мышления, работу с ментальными моделями, организацию диалогов, создание совместного видения, связывающего людей с реальностью, формирование рабочей среды, в которой обучение и работа интегрированы. Без эффективных линейных лидеров на местах новые идеи, какими бы привлекательными они ни были, не будут воплощены

в действия, а благие намерения, стоящие за инициативами по изменениям, спущенными сверху, так и останутся словами.

Лидеров сетей, таких как Брижитт Монсу-Тантави из компании Unilever или Илеан Гэллоуэй из Intel, можно назвать «помощниками», «связующим звеном», «садовниками, которые помогают взойти посаженным семенам». Они тесно работают с линейными лидерами, помогая наращивать имеющиеся возможности и интегрировать новые практики. Их функция состоит в том, чтобы распространять новые идеи и практики между рабочими группами и организациями, а также соединять между собой инновационных линейных лидеров. Они строят крупные сети, в рамках которых популяризируют успешные инновации, знания и важные практики обучения.

Лидеры на руководящих позициях, такие как Вивьен Кокс из BP и старший инспектор государственных школ в Уэст-Де-Мойн Ле Омотани, формируют среду для внедрения инноваций и изменений. Они формулируют руководящие принципы относительно цели, ценностей, видения компании. Необязательно, чтобы именно они были их авторами: подобные идеи возникают на разных уровнях компании. Однако именно они несут ответственность за наличие эффективных руководящих принципов в компании. Лидеры на руководящих позициях устраняют структурные препятствия на пути к инновациям, такие как неэффективные системы оценки и вознаграждения. Кроме того, они являются «живым примером», воплощая те ценности и устремления, которые внедряют в компании. Именно это символическое влияние, исходящее от высшего руководства, очень важно для внедрения изменений, но, к сожалению, им чаще всего пренебрегают. Эффективные руководители-лидеры следуют принципу: «Судят по делам, а не по словам», и знают, что он особенно важен для тех, кто всегда на виду.

Каждый из этих трех типов лидеров не может обойтись без остальных. Линейным лидерам требуется поддержка руководителей-лидеров в понимании и решении системных проблем и поддержка лидеров сетей, чтобы избежать изоляции и иметь возможность учиться у коллег. Лидерам сетей нужна поддержка линейных лидеров, чтобы тестировать новые идеи на практике, и поддержка руководителей-лидеров, чтобы транслировать интересные идеи и выводы на местах в более масштабные стандарты и руководства на уровне всей компании. Руководителям-лидерам не обойтись без содействия линейных лидеров, чтобы превратить

стратегические цели в практические шаги, а также без поддержки лидеров сетей, чтобы сформировать более крупные сети для обучения и внедрения изменений.

Если рассмотреть разные позиции в организации, на которых действуют лидеры, можно выделить три фундаментальные роли, характеризующие их работу. В первом издании книги я писал: «Мы традиционно считаем лидера кем-то особенным, кто задает направление движения, принимает ключевые решения, вдохновляет войска. Эта точка зрения глубоко укоренилась в нашей индивидуалистической, несистемной картине мира. В западной культуре особенно лидер — это герой, выдающаяся личность (чаще мужчина), кто «берет на себя командование» в кризисной ситуации. Пока преобладает подобное представление, продолжает усиливаться фокус на краткосрочных событиях и харизматичных героях и продолжает оставаться недооцененным действие системных сил и коллективного обучения. По сути, традиционная точка зрения на лидерство основана на убеждении, что люди в массе своей неспособны справиться с изменениями, беспомощны и обделены персональным видением и помочь им могут только истинные лидеры, которых наперечет.

Новая точка зрения на лидерство в обучающихся организациях основана на более тонких и важных задачах. В обучающейся компании лидер должен быть «архитектором», «учителем» и «служителем». Я считаю, что сегодня эти три фундаментальные роли важны как никогда, но также отдаю себе отчет, с какими сложностями и персональными вызовами они связаны.

ЛИДЕР КАК «АРХИТЕКТОР»

Я часто прошу людей представить, что их компания — это океанский лайнер, а сами они лидеры, а затем задаю вопрос, в чем заключается их роль. На протяжении многих лет одним из самых популярных ответов был «капитан». Назывались и другие варианты: «штурман, задающий направление», «рулевой, контролирующий курс», «техник, обеспечивающий движение» или даже «социальный директор, который следит, чтобы все участвовали и взаимодействовали друг с другом». Все эти ответы имеют право на существование, но есть еще один, который превосходит все остальные по своей важности. Хотя люди редко об этом задумываются.

Эта лидерская роль — конструктор корабля. Вряд ли кто-то способен оказать большее влияние на корабль, чем его конструктор. Капитан может скомандовать: «Право руля на тридцать градусов!» Но что толку, если конструктор спроектировал судно так, что оно поворачивает только влево или поворот вправо занимает шесть часов? Что может сделать лидер в компании, которая плохо спроектирована?

Перенести роль конструктора или архитектора из контекста технической системы на социальную не так просто. В организационном плане лидер не проектирует систему, отдельную от него самого. Если он представляет себя конструктором, у него появляется соблазн представить свою компанию в виде механизма, который требует переделки. Но он является частью этой системы, а не внешним агентом. Живую систему невозможно переделать подобно тому, как меняют конструкцию автомобиля.

Лидер, который воспринимает компанию как живую систему, подойдет к вопросу переделки компании иначе. Он понимает, что может создать организационные артефакты в виде новых показателей, формальных ролей и процессов, внутреннего сайта компании или инновационного формата рабочих встреч. Но он добьется своей цели только тогда, когда сотрудники начнут применять эти артефакты и процессы, участвовать во встречах, которые действительно важны.

ИТЕРАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ОБУЧАЮЩАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

Обучающая инфраструктура, эффективно интегрирующая рабочие процессы и обучение, возникает не сразу. Скорее, она формируется со временем и сильно зависит от того, насколько руководители придерживаются принципов итерационного проектирования.

Новая инфраструктура начинается с готовности к экспериментам. В 2003 году руководители направления по инженерному обеспечению и эксплуатации национальной нефтяной компании Саудовской Аравии Saudi Aramco решили использовать радикально новый метод «мирового кафе» (World Cafe) для организации больших рабочих встреч. На протяжении многих лет группа руководителей и небольшие рабочие команды применяли принципы системного мышления и соответствующие инструменты обучения для повышения качества процесса решения проблем и прояснения бизнес-стратегии, но им так и не удалось эффективно

распространить это на всю организацию. В итоге, по словам старшего вице-президента Салима аль-Айдха, из-за этих инноваций они начали чувствовать себя в изоляции: «То, что мы делали, не было связано с остальной компанией. Мы не могли распространить наш новый образ мышления на другие уровни компании».

Весной 2002 года Салим аль-Айдх участвовал в мероприятии сети SoL Executive Champions Workshop (ECW) в Каире. Там он увидел метод «мирового кафе» в действии и задумался о том, как его применить для организации более масштабного обучающего процесса. Метод «мирового кафе» разработали давние участники сети SoL Хуанита Браун и Дэвид Исаакс. Этот метод предлагает простую, но действенную структуру для организации диалога в большой группе³. Участники диалога рассаживаются за небольшие столики и начинают обсуждать какую-то тему или вопрос, которые для них важны. Затем рассадка столиков меняется, и процесс повторяется. По мере того как собеседники пересаживаются за все новые столики, их разговоры становятся взаимосвязанными. Через несколько часов участники проведут не только множество небольших обсуждений, но и получат общее представление о том, что думает группа в целом. «Этот метод очень мне помог, — признается Салим аль-Айдх. — На семинаре ECW мы поняли, что у всех этих мало чем похожих людей, занимающих разные должности, одинаковые проблемы. Метод “мирового кафе” помог нам углубить понимание благодаря тому, что мы слышали много разных точек зрения».

В то же время топ-менеджмент компании Saudi Aramco вносил коррективы в свою бизнес-стратегию в соответствии с реалиями экономического положения в стране. На рынок рабочей силы вышло много молодых людей. Уровень безработицы взлетел выше 30%. Показатель ВВП на душу населения снизился на 50% в реальном выражении с середины 1970-х гг. Экономика страны почти полностью зависела от нефти. «Впервые в истории компании мы планировали стратегическое направление как команда, и диалог помогал расширить наши перспективы. Как любая компания, мы должны были действовать в интересах акционеров, но для процветания нам следовало поддерживать национальную экономику. Я задался вопросом: «Как донести эту мысль до всех наших сотрудников на разных уровнях компании?» По мнению многих, коммуникация внутри компании являлась нашим слабым звеном. Я искал инструмент, который помог бы справиться с этой проблемой, и на семинаре в Египте понял, что это за инструмент».

В 2003 году Салим аль-Айдах и его коллеги провели мероприятие под названием Cafe '03, в котором приняли участие около 600 человек из числа руководителей самого разного уровня. С помощью метода «мирового кафе» организаторы постарались донести до них, почему стратегия компании нуждается в изменениях: «Мы дали людям возможность поговорить, озвучить волнующие их вопросы, это помогло нам увидеть и понять альтернативные точки зрения».

Мероприятие Cafe '03 стало шагом в новом направлении, но это был лишь первый шаг. «Впоследствии мы провели опрос, чтобы узнать, насколько наше мероприятие повлияло на образ мышления и действия сотрудников. Хотя результаты были значительно лучше, чем в случае предыдущих традиционных попыток наладить коммуникацию, нас по-прежнему не удовлетворял уровень вовлеченности. Люди начинали понимать, как это на них влияет, только потратив достаточно времени, чтобы ответить на вопрос: “Что это значит для меня?”»

Далее Салим аль-Айдах и его коллеги стали организовывать встречи с участием представителей разных подразделений, чтобы обсудить, как эти вопросы связаны с их повседневной операционной деятельностью. Эти встречи получили название Line of Sight. Далее последовала серия встреч в небольших группах, от 15 до 25 участников, под названием Clarity of Sight. Благодаря этим встречам аль-Айдах лично побеседовал более чем с тысячей сотрудников и убедил их в необходимости стратегических перемен.

«Эти встречи оказались очень полезными. Мы говорили о том, что ВВП страны упал до \$735 на душу населения, иными словами, до \$2 в день. Нас спрашивали: “А это правда, что если мы ничего не изменим, то будем жить на два доллара в день?” Я отвечал: “Да”, — и объяснял почему. Фразу “два доллара в день” можно было часто услышать в нашей компании. Люди говорили: “Если мы не поможем национальной экономике, если не начнем развивать бизнес, а не нефть, если не будем создавать больше рабочих мест, обучать и нанимать на работу местное население, все закончится тем, что мы будем жить на два доллара в день. У наших детей не будет работы. Мы станем нищими”».

В то время как разговоры и перемены в образе мышления создали движущую силу, процесс встреч в формате «мирового кафе» тоже развивался. «Постепенно мы начали лучше понимать, как вовлекать людей, как связывать потребности всех заинтересованных лиц и их работу. Мы убедились, что изменения во внутренней коммуникации очень

эффективны, но как насчет остальных людей вокруг нас, в компании и за ее пределами?» Этот вопрос привел к организации следующего мероприятия — Cafe '04, в котором приняли участие внутренние и внешние клиенты. В ходе следующих серий встреч Line of Sight '04 и Clarity of Sight '04 сотрудники Aramco уже общались не только между собой. Формат мероприятия Cafe '05 расширился в еще большей мере: в нем участвовали подрядчики и поставщики услуг, всего больше тысячи человек. Для этой цели в «кафе» превратили огромный ангар для самолетов. «Мы провели мероприятие в начале января, чтобы иметь возможность обсудить все основные вопросы в контексте наших операционных планов на предстоящий год. До этого большинство сотрудников никогда не принимали участия в процессе планирования. Но мы признали тот факт, что если мы совместно собираемся работать над этими важными вопросами, сотрудники должны знать, каким образом мы как компания собираемся двигаться вперед».

Новая обучающая инфраструктура включала только подразделение по инженерному обеспечению и эксплуатации, которое возглавлял аль-Айдх, и сеть бизнес-партнеров, но тем не менее результаты усилий были налицо. Опрос, проведенный в 2004 году, показал, что сотрудники подразделения аль-Айдха далеко опередили всех остальных в понимании корпоративной стратегии и того, как она соотносится с их собственной работой. «Думаю, наши старания принесли плоды. В компании появилось понимание, что необходимо улучшать процессы коммуникации в других подразделениях. Сегодня метод “мирового кафе” применяется более широко в рамках всей компании».

Метод «мирового кафе», несомненно, эффективен, но это не панацея. История с компанией Saudi Aramco интересна еще и с той точки зрения, что значит быть «архитектором» обучающей инфраструктуры. Во-первых, следует признать, что в компании не удовлетворена важная потребность в коммуникации и обучении. Нужно иметь храбрость и воображение, чтобы сломать сложившиеся устои и предпринять нечто совершенно новое, чтобы наладить процесс коммуникации и обучения. Для этого требуется открыто и объективно проанализировать, что достигнуто, скорректировать подход и терпеливо и настойчиво следовать выбранным курсом, не ожидая, что все получится с первого раза. Наконец, в роли «архитектора» лидер должен быть готов отказаться от тотального контроля и позволить другим развивать и менять инфраструктуру, чтобы она отвечала их потребностям.

ИТ-ИНФРАСТРУКТУРА

Та же самая система управления в формате итерационного проектирования применима к более популярным инфраструктурам коммуникации, таким как веб-сайты. Долгое время считалось, что они функционируют так, как решили их технические разработчики. На деле может происходить прямо противоположное. Так, когда появились первые программные решения для совместной работы, компании инвестировали в них, стремясь повысить уровень взаимодействия между сотрудниками. Зачастую это намерение оставалось нереализованным, так как его подавляла существующая корпоративная культура, основанная на внутренней конкуренции. Моя коллега по MIT Ванда Орликовски выяснила, что сотрудники консалтинговых компаний, в которых установили систему документооборота Lotus Notes, пользовались этим программным продуктом для повседневных дел, например чтобы отослать электронную почту или назначить рабочую встречу, при этом они не делились с коллегами данными о новом клиенте или технической информацией⁴. Если в рамках корпоративной культуры информация, которой владеет сотрудник, определяет его статус и уровень заработной платы, наивно предполагать, что новая ИТ-инфраструктура заставит сотрудников начать взаимодействовать более активно. Гораздо выше вероятность, что новые программные продукты будут применяться так, чтобы усилить существующую корпоративную культуру, а не изменить ее.

Управление в проектировании инфраструктуры, основанной на ИТ-продуктах, начинается с определения состава команды, ответственной за реализацию. Энн Мюррей Аллен рассказывает: «Когда я руководила внедрением SAP в одном из подразделений HP, 80% команды являлись специалистами из разных сфер — финансов, снабжения, производства и вся команда работала в одном физическом пространстве. Невозможно было сказать, кто ИТ-специалист, а кто нет. Мы не просто внедряли новый инструмент, мы меняли наш способ работы. Много лет спустя, когда я возглавила работу по внедрению и поддержанию внутрикорпоративной сети для сотрудников HP и проект по управлению знаниями, мы подошли к задаче точно так же. Мы сфокусировались на том, как технологии способны помочь сотрудникам HP найти нужного человека для совместной работы — создать и развивать сети знаний, несмотря на барьеры внутри организации. Это было гораздо важнее самих технологий».

Эти же руководящие принципы должны определять и более инновационную обучающую инфраструктуру, например микромиры. Когда я готовил первое издание этой книги, микромиры казались мне главной обучающей инфраструктурой будущего. В заголовке соответствующего подраздела я называл их «технологией обучающейся компании».

Хотя в последующие годы подобные симуляторы получили широкое распространение, они не оправдали моих надежд. Думаю, причина заключалась в том, что был сделан слишком большой акцент на технологии (в данном случае — симуляционных моделях) и недостаточно внимания уделялось терпеливому процессу итерационного проектирования, сфокусированного на обучении и изменениях.

«Мне кажется, что идея микромиров в том виде, в котором она представлена в “Пятой дисциплине”, опередила свое время, — говорит Джереми Селигман из компании Ford, один из руководителей из команды Марва Адамса. — Однако повсеместное распространение компьютерных технологий и их возросшие возможности начали играть свою роль. Мы наблюдаем все больше примеров управленческих решений, когда тренажерные установки и микромиры применяются для развития бизнес-стратегии и принятия решений». По распоряжению одного из руководителей завода Ford более тысячи сотрудников предприятия прошли обучение на тренажере, имитирующем условия реальной деятельности. Это позволило им на всех этапах производственного процесса испытать разные возможные сценарии до того, как они случились в жизни. У людей повысился уровень адаптации, кроме того, они стали лучше понимать всю систему, частью которой являются. Селигман считает: «Это привело к значительному росту производительности на заводе, и я ожидаю, что подобные проекты будут проводиться и на других заводах. Кроме того, у нас улучшился процесс планирования продаж. Один микромир, изменивший образ мышления управленческой команды в крупном региональном бизнесе, привел к изменению планов продаж, показателей и ключевых стратегических установок. Это стало большим шагом вперед по сравнению с бесконечными рабочими встречами, основанными на недостаточных данных и невысказанных точках зрения на возможное будущее.

Нужно запастись терпением и искать, где и как вовлекать сотрудников с их настоящими потребностями. Основная парадигма очень быстро меняется. Думаю, постепенно мы придем к уточненной точке зрения на важные факторы успеха при использовании микромиров в контексте

организации». Селигман и Адамс не перестают экспериментировать и улучшать процесс. По словам Селигмана, они убеждены, что «применение этого типа обучающих инструментов в рабочей среде имеет критическое значение для выживания компании в современных условиях высококонкурентного рынка».

РУКОВОДЯЩИЕ ИДЕИ

При формировании структуры организации как живой системы нельзя игнорировать важную задачу по формулированию «руководящих идей». Билл О’Брайан говорит: «Структуру организации часто воспринимают неверно, начиная выстраивать ее по функциональным обязанностям и направлениям. А начинать нужно с руководящих идей — цели, видения и основных ценностей, по которым будут жить люди». Управленческие команды обычно предлагают видение и заявление о миссии, но понимание, что сотрудники по-разному интерпретируют эти заявления и по-разному ведут себя, определяет разные стратегии.

Если помнить об этом при формулировании руководящих идей, можно ожидать следующего. Во-первых, вы начнете меньше переживать о том, чтобы подобрать правильные слова, и больше думать, как вовлечь людей. Ле Омотани, главный инспектор школ на Лонг-Айленде, делится своим опытом: «Мы привыкли, что нужно довести до ума любую идею, которую представляем сотрудникам. Но когда у нас сформировалась команда из учителей, представителей администрации школ и членов местного сообщества для совместной работы, мы перестали бояться высказывать сырые идеи, потому что именно эта команда могла эффективно проработать все детали. В итоге сейчас мы можем продемонстрировать свое доверие, предложить какую-то идею местному сообществу и сказать: “Здесь возможны разные варианты действий, давайте вместе определим, что лучше для нас всех”».

Во-вторых, вы готовы к тому, что на формулирование руководящих идей у вас уйдет больше времени. В 2001 году Дарси Уинслоу возглавила подразделение Nike по производству женской спортивной обуви — первое подразделение компании, выпускавшее исключительно женский ассортимент. У нее и ее управленческой команды ушел год на то, чтобы представить четыре руководящих принципа, в соответствии с которыми они будут выстраивать отношения с клиентами⁵. «Нам было важно, чтобы

эти принципы выражали, кто мы такие, в контексте наших обязательств. Понимание этих принципов и следование им стало основным процессом, сформировавшим нашу команду. Конечно, со временем они будут меняться, но сейчас действуют уже четыре года, даже после того, как я перешла на другую должность. Сотрудники по-прежнему могут руководствоваться ими, задаваясь вопросом: «Правильно ли мы принимаем решение?»

В-третьих, как следует из комментария Дарси Уинслоу, вы фокусируетесь на том, как применяются руководящие идеи. У Билла О'Брайана был собственный способ оценки, являются ли видение и ценности действительно важными или это просто «неплохие» идеи: «В конце рабочего дня спросите себя: “Как наше видение и ценности повлияли на решения, которые я сегодня принял?” Если никак, значит, это полная ерунда». По сути, именно в этом состоит разница между руководящей идеей, как говорилось в предыдущей главе, и очередной неплохой идеей. Весной 2002 года на встрече консорциума по устойчивому развитию SoL Sustainability Consortium один из основателей сети SoL Берни Балкин из ВР показал нам новенькую футболку с надписью на спине: Respect, Integrity, Communications, Excellence (Уважение, Единство, Коммуникации, Качество). Затем он перевернул футболку, и мы увидели логотип: Enron*».

Этот случай наглядно иллюстрирует одно из основных заблуждений, касающихся руководящих идей. Люди слишком заиклены на том, чтобы подобрать правильные слова. Даже вопрос «Действительно ли это правильное видение?» неверен по своей сути. Фокус на красивых словах приводит к появлению красивого, вдохновляющего заявления о видении, которое не ведет к изменениям. С другой стороны, эксперты в области создания руководящих идей знают, что, как сказал мой коллега Роберт Фриц, «дело не в том, как видение звучит, а в том, что оно делает». Они считают видение и другие руководящие идеи инструментами для мобилизации и концентрации энергии. Об идеях они судят по их влиянию, а не по звучанию. Более того, они помнят, что руководящие идеи постоянно находятся в процессе развития.

* Корпорация Enron являлась одной из ведущих в мире компаний в таких областях, как производство электроэнергии, транспортировка газа, газоснабжение, связь и целлюлозно-бумажное производство. В конце 2001 года стало известно, что информация о финансовом состоянии компании была сфальсифицирована с помощью бухгалтерского мошенничества. С тех пор Enron стала символом умышленного корпоративного мошенничества и коррупции. *Прим. перев.*

ПРИЗНАНИЕ ЗАСЛУГ «АРХИТЕКТОРА»

В то время как результаты работы руководителя всегда на виду, работа людей, создавших структуру, зачастую остается незамеченной, поэтому мало кто считает работу конструктора корабля «лидерской». Действие эффективной структуры, которое мы наблюдаем сегодня, может быть результатом работы, проделанной давно в прошлом. А работа, которую мы проводим сегодня, может принести свои плоды в далеком будущем. Признаком эффективной структуры является отсутствие кризисов. Согласитесь, в такой ситуации «лидеру-герою» сложно привлечь к себе внимание. Того, кто стремится занять руководящую должность из желания власти и славы или просто чтобы оказаться в центре внимания, обычно не привлекает неприметная работа по созданию структуры. «Можно сделать очень многое, занимая практически любую должность в компании, если сконцентрироваться на маленьких победах и не ждать признания окружающих», — уверен Роджер Сейлент.

Вершина мастерства — это когда эффективная структура практически невидима. Как красноречиво отметил древнекитайский философ Лао-цзы почти 2500 лет назад:

Плохого начальника люди ругают.

Хорошего начальника почитают.

А о выдающемся начальнике люди говорят: «Мы сделали это сами».

Этот тип управления приносит свои плоды. Руководители, взявшие его на вооружение, чувствуют глубокое удовлетворение от того, что являются частью организации, способной производить результаты, действительно важные для людей. Эта награда значит для них гораздо больше, чем власть и похвала, которые гарантируют им более традиционные типы управления.

ЛИДЕР КАК УЧИТЕЛЬ

Хороший учитель — тот, вокруг которого остальные учатся. Хороший учитель создает пространство для обучения и приглашает людей в это пространство. Менее опытный учитель концентрируется на том, чему он учит и как он это делает. Роберт Гринлиф, с середины 1920-х гг.

до середины 1960-х работавший со многими талантливыми руководителями в компании AT&T, определил желание служить остальным в качестве главной мотивации для хорошего руководителя, а личный рост людей — в качестве главного индикатора такого руководителя: «Лучший тест для определения этого типа руководителя: развиваются ли люди, которым он “служит”? Стали ли они здоровее, мудрее, свободнее и готовы ли сами служить другим?»⁶

СПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ ПРОВАЛЫ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ВОЗМОЖНОСТЯХ

Созданию структуры предшествует осознание того, насколько важной является потребность в коммуникации или координации, которая в компании не удовлетворена. Точно так же работа руководителя в роли «учителя» часто начинается с признания какой-то важной возможности, которая в компании отсутствует. В 2001 году Вивьен Кокс начала организовывать «салоны», чтобы руководители ВР могли вместе поразмышлять о будущем. Она рассказывает: «Когда я начала занимать высокие руководящие должности в ВР, то увидела, что основная наша проблема состояла в отсутствии традиции коллективного управления. В компании всегда было много талантливых, компетентных руководителей, но в рамках корпоративной культуры делался акцент на персональную ответственность, что часто провоцировало чрезмерную конкуренцию среди сотрудников.

Я начала с организации серии встреч без конкретной повестки. Приглашала 20–30 человек на полтора дня и предлагала им участвовать в диалоге, когда они сами того захотят. Группы формировались самые разнообразные. В них входили не только руководители, но и рядовые сотрудники, включая вчерашних выпускников вузов, которые только начали работать в компании. Примерно одна треть участников не являлись сотрудниками ВР. Так, в самой первой группе состояли директор школы, балерина, сотрудник благотворительной организации и еще несколько человек из компаний в разных областях. Единственное правило гласило, что каждый участник должен знать хотя бы одного человека в комнате.

Меня мало волновали результаты диалогов — меня интересовал процесс разговора. Я выбирала широкие темы, чтобы коснуться самых разных важных направлений: глобализации, деятельности нашей компании

и ее влияния на мир. Например, на встрече с Томасом Джонсоном мы обсуждали тиранию цифр и то, что при ведении бизнеса мы чрезмерно сосредотачиваемся на том, что можно выразить в цифрах, хотя все знают, что многое из действительно важного измерению не поддается⁷. Это был очень интересный разговор. Оказывается, людям важно, чтобы им дали возможность обсудить то, что их действительно беспокоит. Неважно, с какой темы начинался разговор, он всегда начинал жить собственной жизнью».

Влияние усилий по созданию новых возможностей всегда сложно поддается оценке. Одним из индикаторов успеха является тот простой факт, приходят на эти встречи люди или нет. В «салоны» Вивьен Кокс, несмотря на конфликт с корпоративной культурой, ориентированной на результат, сотрудники продолжали приходить. Один из коллег Вивьен, топ-менеджер компании, признался мне, что встречи Вивьен «сводят его с ума». Однако при этом он продолжал освобождать время в своем забитом рабочем расписании, чтобы приходить как можно чаще. Вивьен Кокс затруднялась с оценкой собственной идеи, потому что «салоны» проводились только тогда, когда она их организовывала лично: «Сначала я была из-за этого крайне разочарована, но потом поняла, что моя идея дала начало очень многим предприятиям, в которых были похожие элементы. Возможно, некоторые считали, что их должность не позволяет им организовать “салон” или делать то, что делала я, а может быть, просто не хотели этим заниматься. В конце концов, я увидела, что есть люди, на которых эти беседы действительно оказали влияние: они проводили встречи, организовывали семинары или исследовали какие-то темы совершенно иначе».

Благодаря своей идее Вивьен Кокс получила ценный урок создания среды для обучения, которая способна решить важные проблемы компании. Это оказалось особенно полезным, когда она стала занимать высокие руководящие должности. «Как управлять организацией такого масштаба, когда невозможно вникать во все лично? Для меня выход в том, чтобы сфокусироваться на нескольких, тщательно продуманных вмешательствах и соответственно вести себя. Например, когда мы организуем рабочую встречу для обсуждения стратегии, я контролирую только формирование пространства и намерения, что, по моему мнению, действительно важно. Остальное я не контролирую. Это контролируют участники встречи через обсуждение и взаимодействие».

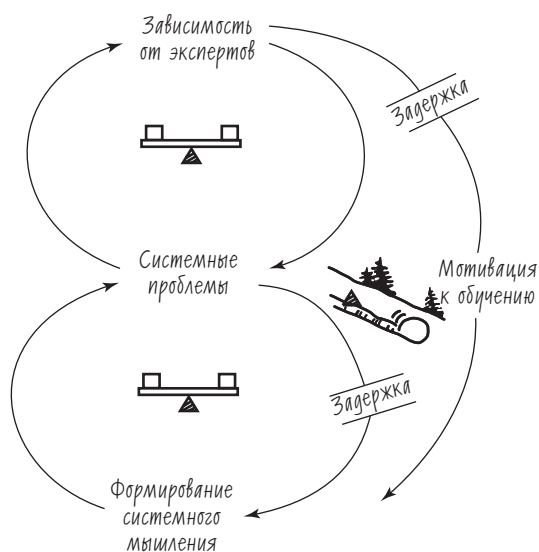
ДИЛЕММА УЧИТЕЛЯ

В первом издании книги я говорил о том, что прежде всего необходимо помочь людям сформировать такое отношение к текущей реальности, чтобы оно внушало веру в возможность построения собственного будущего, а не подрывало ее. Многие «реальность» воспринимают как давление, которому нужно противостоять, как кризис, на который нужно реагировать, как ограничения, которые необходимо принять. С такой точки зрения видение не более чем сон или иллюзия, но никак не достижимая цель. Как руководители помогают сотрудникам воспринимать реальность как средство для создания видения, а не как источник ограничений? В этом и состоит главная задача руководителя как учителя.

Один из способов — дать людям возможность рассмотреть проблемы с точки зрения глубинных системных структур и ментальных моделей, а не краткосрочных событий. Такой подход помогает проанализировать силы, формирующие реальность, а также показывает, что сами люди являются частью этих сил и способны оказывать на них влияние (см. главу 3). Однако развитие навыков системного мышления требует времени и терпения. Руководитель, выбравший этот подход, неизменно столкнется с дилеммой, знакомой каждому учителю, который стремился помочь ученикам развить сложные новые навыки.

Марв Адамс рассказывает: «Мы весьма успешно применяли метод системного мышления для решения важных проблем, но я отлично видел ограничения в том, как мы это делали. Например, нам потребовалось сократить наш бюджет на ИТ-направление по всему миру на один миллиард долларов (изначально сумма бюджета была 3,5 миллиарда). Мы встретились узким кругом и набросали десять диаграмм на основе системного подхода, как оптимальным образом сократить расходы без потери качества и производительности. Вместо того чтобы распространить эти диаграммы внутри организации, мы просто обозначили десять рабочих направлений и следили, чтобы всё, что делали сотрудники, основывалось на выводах, которые мы извлекли из тех десяти диаграмм. Мы выполнили поставленную задачу по сокращению бюджета на миллиард долларов, но лично мне было очень сложно бороться с собой, чтобы не поделиться со всеми нашими выводами и не рассказать о системном подходе. Мы использовали наш метод тайно, словно манипулировали другими людьми. Если я вижу полную картину, то мне всегда хочется объяснить, что я вижу и почему мы предпринимаем одни действия и отказываемся от других».

Адамс понимал, что за его успешными действиями кроются две проблемы. Первая: у сотрудников не развивалась способность замечать действие системных сил. Вторая: он знал, что его действия увенчались успехом, так как он контролировал ресурсы, необходимые для внедрения изменений на практике. При решении большинства бизнес-задач Адамс и его коллеги действовали скорее как агенты влияния, так как разные сотрудники должны были предпринимать разные действия на основе новых способов видения ситуации. «Нам нужно было нарисовать общую картину, чтобы ее увидели другие, а еще лучше — помочь им научиться составлять такую картину самостоятельно», — объясняет Адамс.



Адамс знал, что, если эту дилемму не решить, начнет развиваться динамика «подмены проблемы»: в силу необходимости решать важные вопросы компания прибегнет к помощи экспертов, которые проанализируют ситуацию и дадут рекомендации. Однако при этом сотрудники перестанут развиваться: они привыкнут, что рядом всегда есть эксперты, готовые решить все проблемы за них. Со временем проблемы будут усложняться, и зависимость от экспертов тоже будет расти. Возможно, таким образом получится решить проблемы, но компания при этом не станет «умнее».

В большинстве подобных ситуаций оптимальная стратегия состоит в том, чтобы реагировать на краткосрочные возможности так, чтобы

развить долгосрочный потенциал, связать «системное мышление на основе происходящих событий» с «системным мышлением, способствующим развитию».

УЧИТЬСЯ ВСЕГДА

Для того чтобы стать настоящим учителем, нужно в первую очередь быть готовым постоянно учиться самому. Страсть учителя к новым знаниям вдохновляет учеников не меньше, чем его опыт. Поэтому руководители, продвигающие инструменты организационного обучения, и сами должны ими пользоваться, а не быть голословными.

Об этом убедительно говорил Грег Мертон вскоре после того, как оставил пост CEO и вице-президента Ink Supply Organization, которое на протяжении многих лет оставалось самым крупным и прибыльным подразделением корпорации Hewlett-Packard. По его словам, обучение и есть источник управления: «Оглядываясь на свою карьеру в HP, я понимаю, что меня окружало много талантливых людей, но у тех, кто в итоге стал наиболее эффективным лидером, на любом уровне и в любой роли была общая черта: они не переставали учиться. Для них не имели значения их прошлые достижения. Они осознавали, что им необходимо постоянно расти и открывать то, что эффективно здесь и сейчас. Для меня было очевидно, что расцвет компании приходился на те времена, когда большинство ключевых управленческих позиций занимали люди со стремлением учиться. В противном случае компанию ждали сложности».

Мысль Мертона о том, что руководитель постоянно должен стремиться учиться, кажется очевидной, но требуется время, чтобы она принесла результат. Особенно верно это для увлеченных людей, чей энтузиазм не позволяет им увидеть потребность в обучении. Молли Болдвин из организации Роса рассказывает: «На наш первый “круг” по тренировке налаживания взаимоотношений пришли около 40 человек: молодые люди, полицейские и инспекторы по надзору за условно осужденными, местные жители и друзья. В ходе открывающей сессии несколько человек из числа организаторов сели в центр круга и начали говорить. Уже через три минуты в помещении царил хаос. Люди разговаривали, дети плакали, каждый считал своим долгом заметить: “Видите! Ничего из этого не выйдет!” Наблюдать за тем, как проваливалась наша сессия, было ужасно. В то же время я вдруг внезапно осознала, что сама придерживаюсь такого

же образа мышления: делю присутствующих на “нас” и “их”. Самой большой нашей проблемой было то, что мы продолжали настаивать: “Мы правы, а вы ошибаетесь! Проблема в вас, а не в нас!” Мы говорили с ними с позиции морального превосходства»⁸.

ЛИДЕРСТВО КАК СЛУЖЕНИЕ

В своей книге *Servant Leadership** Роберт Гринлиф говорит, что «для лидера, служащего своему сообществу, все начинается с естественного желания приносить пользу окружающим. Затем в результате осознанного выбора у него возникает стремление управлять. Такой лидер сильно отличается от человека, стремящегося к власти, чтобы удовлетворить свое желание быть главным или свою страсть к материальным благам»⁹.

Мысль о том, что лидер служит тем людям, которыми управляет, может прозвучать идеалистично, но я уверен: она прагматична. Однажды я поинтересовался у полковника морской пехоты США, почему они придерживаются концепции лидерства как служения. На это он ответил: «Не раз в ситуациях боевых действий мы видели: когда на кону человеческие жизни, солдаты беспрекословно выполняют команды офицеров, которым они доверяют, если знают, что те действительно о них заботятся».

Концепция «лидерства как служения» предполагает масштабную цель. По словам Билла О’Брайана, «цель, которой человек посвящает все свои силы, должна быть больше, чем он сам». В 1990-е годы я писал об «истории смысла», которой следуют прирожденные лидеры на всех уровнях. Я отмечал, что очень разные люди «черпают вдохновение из одного источника — из истории и ощущения смысла, на которых основано их персональное видение... Многие компетентные руководители отличаются от таких прирожденных лидеров именно отсутствием глубокой истории... которая вдохновляет их предпринимать более масштабные шаги... и придает значение их видению. Она служит огромной картой, где персональные мечты и цели выделяются как ориентиры, обозначающие вехи долгого путешествия».

Вспоминая эти слова сегодня, я вижу два скрытых парадокса. Первый касается уверенности и приверженности цели. Второй — изменений и статус-кво.

* Книга издана на русском языке: Роберт Гринлиф. Слуга в роли лидера. М.: Рубиновый луч, 2003. *Прим. ред.*

ПАРАДОКСЫ СЛУЖЕНИЯ

Если у человека есть собственное понимание цели, он уверен в смысле своей жизни, и у него появляется своего рода зашоренность. И наоборот, человек, не обладающий подобной уверенностью, может заключить, что у него нет масштабной цели, и это ограничивает его как руководителя. Я пришел к выводу, что уверенность относительно глобального смысла, так же как и относительно конкретных целей, таит в себе опасность, которую мы часто наблюдаем в современном мире. В книге *The True Believer** философ Эрик Хоффер задается вопросом, в чем разница между сторонником идеи и фанатиком¹⁰, и отвечает: «в уверенности». Фанатик убежден, что он прав. По Хофферу, каждый раз, когда мы уверены, что знаем правильный ответ, мы действуем как фанатики, по какой бы причине это ни делали. В этом и проявляется наша «зашоренность»: мы видим только черное и белое, не замечая полутонов. Истинная приверженность цели, с другой стороны, всегда сопровождается определенной степенью неуверенности. В этом отношении приверженность цели — действительно личный выбор, а не принуждение.

В основе второго парадокса служения — изменение или поддержание статус-кво — лежит тот факт, что в определенном смысле управление всегда подразумевает изменения. Работа руководителя как на индивидуальном, так и на коллективном уровне направлена на внедрение нового порядка действий; он неизменно сконцентрирован на новых идеях, которые только формируются. Думаю, одна из причин, почему руководителю необходимо глубинное ощущение смысла, состоит в том, что оно служит своеобразным якорем. Следуя за новыми идеями, он не упускает из виду то, что намерен сохранить. Парадоксально, но то, что он стремится сохранить, становится главным фактором изменений. Это можно наблюдать на примере истории Дарси Уинслоу: она хотела «поддерживать глубинную суть» бренда Nike, будучи инноватором, и это помогло ей освободить энергию для изменений. Это же проявилось, когда Дороти Берри поддержала менеджеров Международной финансовой корпорации в их стремлении связать успешные частные компании с устойчивым развитием окружающей среды. Или когда Дэйв Марсинг из Intel выяснил, что он и его коллеги хотят вести здоровый образ жизни.

* Эрик Хоффер. *Истинноверующий: личность, власть и массовые общественные движения*. М.: Альпина Паблишер, 2004. *Прим. ред.*

По словам чилийского биолога Умберто Матураны, эволюция — это процесс «трансформации через сохранение». Природа сохраняет несколько основных черт и благодаря этому делает возможным изменение всего остального. Простой пример — явление двусторонней симметрии в животном мире: два глаза, два уха, четыре ноги и т. д. При этом важно то невероятное эволюционное разнообразие, которое имеет место в рамках ограничивающего фактора двусторонней симметрии. Лидеры изменений часто забывают задать чрезвычайно важный вопрос: «Что мы стремимся сохранить?» Перемены, как правило, вызывают в человеке страх: трепет перед неизвестностью, боязнь неудачи, опасение, что при новом порядке он окажется не у дел. Если слишком концентрироваться на том, что нужно изменить, и не подчеркивать, что мы намерены сохранить, эти страхи только усиливаются. Когда мы объясняем, что сохраним в будущем, часть страхов рассеивается. Когда руководитель осознанно применяет этот принцип, обычно он обнаруживает, что сотрудники стремятся сохранить идентичность и взаимоотношения, например их идентичность как инноваторов, партнерские отношения в вопросах сокращения бедности или поддержание взаимного психологического и физического благополучия.

СИЛА И ПРИРОДА ЧЕСТОЛЮБИЯ

К сожалению, примеры лидерства как служения сегодня выглядят скорее исключениями на фоне другого типа управления, когда руководитель опьянен властью. «На мой взгляд, самое серьезное зло в современном мире — это концентрация все большей власти и благосостояния в руках все меньшей горстки людей», — говорит основатель платежной системы Visa Ди Хок.

Большое значение имеет тот факт, что информационные технологии обеспечивают все большее распределение власти, когда люди, «разобщенные физически, но объединенные высокими технологиями, способны на невиданном ранее уровне принимать собственные решения на основе информации, собранной от разных людей, находящихся в разных местах»¹¹. При этом потенциальное распределение власти и полномочий часто вступает в противоречие с глубокими личностными факторами, особенно у руководителей высшего звена. Энн Мюррей Аллен описывает это следующим образом: «Развитие и поддержка сетей социальных связей, когда они имеют место, происходят преимущественно на уровне бизнес-подразделений, где товары и услуги напрямую адресованы клиентам. К сожалению, мне часто

доводится наблюдать, как эти сети сотрудничества превращаются в пути честолюбия на корпоративном уровне головного офиса».

Барбара Стокинг из Oxfam указывает на взаимосвязь между честолюбием, достижением результатов и традиционным доминированием мужчин в области управления: «Результаты многочисленных исследований подтверждают, что стиль управления женщин-руководителей существенно отличается в том, что касается конкуренции и честолюбия. Когда члены управленческой команды настолько увлекаются борьбой за власть, что команда перестает выдавать результаты, если среди них есть женщина, она обычно останавливается и говорит: “Так, меня это все не волнует. У меня есть семья, о которой я должна заботиться, и личная жизнь помимо работы. Я не собираюсь тратить кучу времени и энергии на всю эту грызню”. Не знаю, происходит ли это потому, что у женщин полно других забот и обязанностей, или это просто их природа. Но они, как правило, считают: “Если это ни к чему не ведет, я даже не буду тратить время”. В целом амбиции женщин на руководящих должностях скорее сосредоточены на самой работе, чем на карьере».

Из комментария Барбары Стокинг следует важный вывод, которым пользуются очень немногие руководители: насыщенная, разнообразная жизнь помогает сохранять ощущение перспективы и быть еще более эффективным управленцем. Несколько лет назад Вивьен Кокс из BP предложили занять одну из высших руководящих позиций в корпорации. При этом у нее только что родился первенец. Она пошла к топ-менеджеру, принимавшему решение о назначении, и сказала: «Я хочу, чтобы вы знали: компания не самое важное в моей жизни. Самое важное для меня — моя дочь. Если вы считаете, что это вступит в конфликт с моими новыми обязанностями, лучше отказаться от идеи моего продвижения». «Моя должность подразумевала очень высокий уровень ответственности, и то, что я четко расставила для себя приоритеты, очень помогло мне, как, возможно, и другим сотрудникам в компании».

УСТОЙЧИВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Сегодня серьезную озабоченность делового мира вызывают этические нарушения, возникающие вследствие неумеренных личных амбиций руководителей, при этом часто упускается из виду более важный аспект: личные амбиции могут мешать достижению желаемых результатов вне зависимости от того, было ли прямое злоупотребление служебным положением

со стороны руководителя. Думаю, что такие руководители, как Барбара Стокинг и Вивьен Кокс, достигали значительных долгосрочных результатов неслучайно. Все начинается с фокусирования. Если стремление самоутвердиться заставляет руководителя тратить энергию на защиту или расширение сферы его интересов, он перестает концентрироваться на самой работе, то есть на фактических результатах, нужных компании. Есть еще один аспект горизонта планирования: если руководитель сконцентрирован только на краткосрочных результатах, он часто считает оправданным свое постоянное вмешательство в процесс в целях получения результатов. Независимо от того, делает он это осознанно или нет, он таким образом создает динамику «подмены проблемы» и усиливает зависимость от «ручного управления». В этом случае фокусирование на краткосрочных результатах становится стратегией для еще более серьезной концентрации власти.

«Я много размышляла об этом, когда работала в Национальной службе здравоохранения, — говорит Барбара Стокинг¹². — Я наблюдала за тем, как менеджеры решали возникающие проблемы, например со списком ожидания, но дальше не шли. Однако если в работе системы ничего не менять фундаментально, проблемы возвращаются. Если потратить время и обсудить с людьми, как создать систему, которая будет приносить более качественные результаты, это дольше, но эффективнее. Я всегда говорила: “Возможно, я потрачу больше времени на достижение результата, но зато буду уверена в этом результате”. В конце концов мы сформулировали принцип, которым впоследствии руководствовались. Если мы были вынуждены вмешиваться в работу людей, скажем, в больнице, то делали это так, чтобы сотрудники знали, как в будущем справиться самим. Смысл в том, чтобы улучшить ситуацию и повторно не возвращаться к тем же проблемам впоследствии.

Сегодня в Oxfam перед нами стоит похожая задача. Социальная работа приносит огромное психологическое вознаграждение, когда берешься за решение сложной социальной проблемы и успешно с ней справляешься. Знаете, этикие “белые люди в шортах, которые прилетают и все решают”. Сейчас мы стараемся достичь уровня, когда нам не придется приезжать в страну, чтобы решать социальные проблемы. Мы считаем, что хорошо выполнили свою работу, если местное население может помочь себе самостоятельно. В сфере некоммерческих организаций мотивация заключается не в личном ощущении власти и контроля, а в более тонком восприятии власти, которое вы чувствуете, когда понимаете, что в вас нуждаются. Однако динамика та же самая: возрастающая потребность в человеке, который “все решит”».

СЛУЖЕНИЕ ВИДЕНИЮ

По словам одного из молодых социальных работников организации Роса, служение заключается в том, чтобы «делать то, что правильно для всех». Это утверждение определяет сдвиг в наших взаимоотношениях в сторону персонального видения. Не человек перестает обладать своим видением, а скорее его видение становится его служением. Мы уже приводили цитату Бернарда Шоу, лаконично выражающую этот характер отношений, когда «человек использует себя для цели, которую сам считает великой».

Приведу не менее красноречивые слова ливанского философа и поэта Джебрана Халиля Джебрана, рассуждающего о взаимоотношениях между детьми и родителями, где подчеркивается особая ответственность, отрицающая чувство собственности. Именно такую ответственность ощущают руководители, которые выбирают путь служения своему видению:

*Ваши дети — это не ваши дети.
Они сыновья и дочери Жизни, которая заботится о самой себе.
Они появляются через вас, но не из вас,
И, хотя они принадлежат вам, вы не хозяева им.
Вы можете подарить им вашу любовь, но не ваши думы,
Потому что у них есть собственные думы.
Вы можете дать дом их телам, но не их душам, Ведь их души живут в доме
Завтра, который вам не посетит даже в ваших мечтах.
Вы можете стараться быть похожими на них, но не стремитесь сделать их
похожими на себя.
Потому что жизнь идет не назад и не дожидается Вчера.
Вы только луки, из которых посланы вперед живые стрелы, которые вы зовете
своими детьми.
Лучник видит свою цель на пути в бесконечное, и это Он сгибает вас своей силой,
чтобы Его стрелы могли лететь быстро и далеко.
Пусть ваше сгибание в руках этого Лучника будет вам в радость,
Ведь он любит не только свою стрелу, что летит, но и свой лук, хотя он
неподвижен**¹³

* Цит. по: Джебран Халиль Джебран, Пророк. М.: София, 2013. Прим. перев.

КАК РАЗВИВАЮТСЯ ТАКИЕ РУКОВОДИТЕЛИ?

Английский глагол *lead* («руководить», «управлять») происходит от индоевропейского корня *leith*, означающего «пересекать порог». Эта метафора часто ассоциируется со смертью. Поэтому не стоит удивляться, что неординарные лидеры, такие как Миеко Нишимицу или Роджер Сейллент, рассказывают глубоко личные истории о моментах озарения, когда определенная «старая» часть в них «умирала», давая жизнь чему-то новому. Кроме того, термин «харизма», который многие используют, но мало кто понимает его значение, включает в себе похожую идею.

Прилагательным «харизматичный» обычно описывают сильную, притягательную, даже магнетическую личность, приковывающую всеобщее внимание. К сожалению, как правило, это является результатом какой-то определенной черты, которая делает этого человека «особенным», например красивая внешность или глубокий голос. При этом подавляющее большинство выдающихся руководителей, которых я имею честь знать, не обладают ни потрясающей внешностью, ни мощной индивидуальностью. Их отличает ясность, убедительность их идей, собственная глубокая приверженность этим идеям и открытость к постоянному обучению. У них нет готового ответа на все, но они вселяют в окружающих уверенность, что вместе «мы сможем научиться всему, чему нам необходимо научиться, чтобы достичь результатов, которых действительно желаем».

Слово *charism* («харизма») в католичестве обозначает особенные, личные «дары», которыми человека наделяет Святой Дух. Таким образом, быть харизматичным означает развивать полученные дары. Иными словами, человек развивается как харизматичный лидер до той точки, что становится самим собой. В этом секрет истинного развития как лидера. Наблюдая за тем, что это значило для разных руководителей, я был поражен разнообразию их целей развития и подходов. Одни работали над своими навыками коммуникации. Другие стремились научиться слушать окружающих и ценить их идеи. Некоторые опирались на пять дисциплин как на структуру развития. Кто-то использовал другие подходы, но все они были связаны с работой над собственным развитием. По словам Роджера Сейллента, каждый «стремился стать человеком».

Есть общая черта, которая поднимается над всеми различиями руководителей в их подходе к работе и развитию. Это принцип созидательного напряжения. Несмотря на многочисленные отличия, все по-настоящему

эффективные руководители осознают важность наличия видения и одновременно способности честно и беспристрастно оценивать текущую реальность. Я не встретил еще ни одного эффективного руководителя, который не следовал бы этому принципу, осознанно или нет.

Принцип созидательного напряжения изобрели не мы. Многие великие личности обрисовали его гораздо раньше. Мартин Лютер Кинг, находясь в Бирмингемской тюрьме после исторического марша протеста против сегрегации в обществе, писал: «Подобно тому как Сократ ощущал необходимость создания напряженности в умах людей, чтобы они могли подняться над сковывающими их мифическими представлениями и полуправдой... мы должны создать в нашем обществе обстановку напряженности, которая поможет человеку подняться из мрачных глубин предрассудков и расизма»¹⁴. Мартин Лютер Кинг известен как яростный защитник идеи равенства. Ему удавалось вести за собой людей, как и Махатме Ганди до него, благодаря тому, что он помогал им увидеть текущую реальность, говоря его словами, «драматизировать текущую ситуацию». Он знал, что противопоставление мечты и действительности является настоящей силой для изменений.

Я удивился, узнав, что термин «лидер» обычно является оценочным в устах других людей. Истинные лидеры редко так воспринимают себя сами. Они неизменно сконцентрированы на том, что нужно сделать, на более масштабной системе, в рамках которой действуют, на людях, с которыми взаимодействуют, но не на себе как на «лидере». В противном случае это становится настоящей проблемой. Как однажды заметил мой давний коллега и соавтор Брайан Смит, всегда есть опасность, что человек, наделенный властью, станет «героем в собственном воображении».

Одного из основателей корпорации Hewlett-Packard Дэвида Паккарда как-то спросили о его теории управления. После долгой паузы он ответил: «Я не знаю, как насчет теорий управления, но Билл [Хьюлетт, второй основатель компании] и я просто делали то, что любили, и были этим так увлечены, что другие захотели к нам присоединиться».

ГЛАВА 16

ГРАЖДАНЕ С СИСТЕМНЫМ МЫШЛЕНИЕМ

Осенью 2002 года Миеко Нишимицу из Всемирного банка попросили выступить с основным докладом в ее родной стране в рамках празднования 55-й годовщины присоединения Японии к Бреттон-Вудскому соглашению — международной системе организации денежных отношений и торговых расчетов после Второй мировой войны. В своем выступлении Миеко поделилась личной историей борьбы с проблемой бедности и своим видением глобальной ситуации. В завершение она красноречиво подвела итог, в какое непростое историческое время нам довелось жить:

Будущее кажется нам враждебным. Оно отличается от прошлого главным образом тем, что сама Земля определяет и измеряет это будущее. Проблемы дискриминации, которые формируют будущее, носят глобальный фундаментальный характер. Мы все принадлежим единой, взаимосвязанной сети: взаимосвязи экосистем, взаимосвязи свободного движения информации, идей, людей, капиталов, товаров и услуг, взаимосвязи мира и безопасности. Все мы связаны в единую ткань судьбы планеты Земля.

Стимул для развития возможностей организационного обучения традиционно исходит от людей, которые стремятся найти более эффективные подходы к организационным изменениям, хотят построить адаптивные компании, верят в идею развития человеческого и социального капитала

ради роста капитала финансового. Однако, по мере того как мы начали осознавать, что вплетены в «единую ткань судьбы» и перед нами стоят значительные вызовы в области социального и организационного обучения, стали появляться новые, внешние мотивирующие факторы. Я убежден, что сегодня настоящие возможности для создания обучающихся компаний могут возникнуть из переплетения этих двух сил, стимулирующих изменения.

Все компании действуют в рамках более масштабных систем — профессиональных областей, местных сообществ и более крупных живых систем. В каком-то смысле нелогично считать, что благосостояние компании способно расти независимо от благосостояния индустрии, общества и природных систем, от которых она зависит. На протяжении длительного времени эти более крупные системы воспринимались как должное. Однако теперь все более очевидно, что компании, как каждая в отдельности, так и все вместе, оказывают влияние на эти системы и что последствия этих взаимоотношений значительны. В некоторых случаях их видно невооруженным глазом: например, когда при переносе производственных мощностей полгорода остается безработными или когда предприятие выбрасывает в атмосферу вредные вещества. Но большинство таких взаимосвязей на глубинном, системном уровне остаются незамеченными.

Когда я пишу эти строки, по северному побережью Мексиканского залива на юго-востоке США прошелся еще один разрушительный ураган. Как и многие, я глубоко переживаю за безопасность людей из этой области, но также обеспокоен тем, что мы заняты исключительно ликвидацией последствий стихийного бедствия: когда острая фаза кризиса пройдет, глубинные системные проблемы никуда не денутся. В зонах бедствия предстала ужасающая нищета — картина, которая потрясла многих. Однако многие люди в США живут в условиях, которые чаще ассоциируются со странами третьего мира. Штаты, больше всего пострадавшие от ударов стихии, — Арканзас, Миссисипи и Луизиана — занимают соответственно первое, третье и пятое место по числу населения, живущего за чертой бедности в США¹. А возросшая частота и сила ураганов за последнее время не просто случайное невезение. Эксперты по климату уже многие годы предупреждают, что температура Мирового океана повышается, нестабильность погоды растет, что тропические штормы,

бушующие над теплыми океанским течениями, также набирают силу и создают все более мощные ураганы.

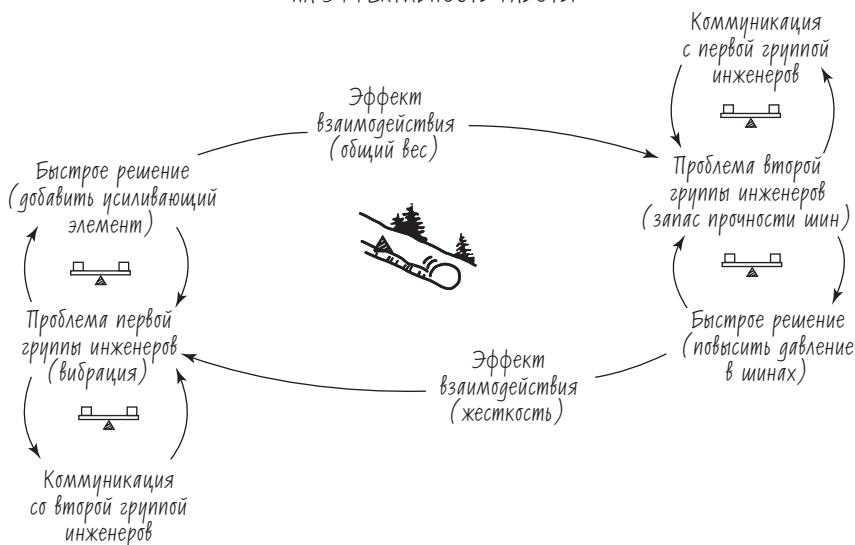
Думаю, что сосуществование изменения климата и укоренившейся бедности с экономическим благополучием стало таким же символом нашей эпохи, как интернет и глобальные рынки. Мы редко задумываемся о том, как наши повседневные решения, например продукты, которые мы покупаем, или энергия, которую используем, влияют на людей, живущих за тысячи миль от нас или даже на другом континенте. Это человеческая сторона глобализации, но для нас она пока остается «неизведанной землей». Мы никогда так не действовали раньше, но нам придется действовать так в будущем.

РАСПОЗНАВАНИЕ СИСТЕМ

Принцип системного мышления начинается с умения распознавать системы, которые формирует человек и которые, в свою очередь, формируют его. Как поняли игроки «пивной игры», если попасть в ловушку неработающей системы, это неизбежно приведет к разочарованию. Избавиться от этого чувства можно, если начать анализировать более масштабные закономерности и осознать собственную роль в создании этих закономерностей. После этого новые альтернативы станут очевидными.

В распознавании систем есть два фундаментальных аспекта: умение увидеть закономерности взаимозависимости и умение прогнозировать развитие событий в будущем. В первом случае полезны такие инструменты, как диаграммы системы, а также истории, картинки, песни. Умение прогнозировать начинается с понимания, как интерпретировать знаки, которые остаются незамеченными людьми, не обладающими системным мышлением. Способность видеть взаимосвязь между разными событиями, которая раньше оставалась невидимой, напоминает состояние пробуждения, «когда человек осознает, что он знает, тогда как раньше он даже не догадывался, что он это знает». Несколько лет назад две группы технических специалистов, работавших в крупной команде по развитию продукта, представили следующую диаграмму, чтобы показать, как они ненамеренно создавали проблемы друг другу².

ВЛИЯНИЕ ОТСУТСТВИЯ КООРДИНАЦИИ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ



Первая группа технических специалистов, отвечавшая за такие параметры, как шум, вибрации, жесткость, чтобы справиться с вибрацией, использовала быстрое решение — «добавить усиливающие элементы», вместо того чтобы найти интегрированное решение совместно со второй группой технических специалистов. В результате появились побочные эффекты, такие как увеличение общего веса конструкции, что повлияло на работу второй группы инженеров. Вторая группа разработчиков (отвечавшая за совокупный вес транспортного средства) пошла по тому же пути: они не стали искать совместное решение с первой группой, а просто уменьшили вес других частей конструкции и «компенсировали» перегруз своими быстрыми решениями, например установили более высокий показатель давления в шинах, чтобы соответствовать требованиям безопасности. Однако это привело к увеличению жесткости, что стало новой проблемой для первой группы инженеров. Когда обе группы инженеров вместе изучили диаграмму, они поняли, какая модель поведения преследовала их на протяжении нескольких лет: они постоянно полагались на быстрые решения, поскольку часто были ограничены во времени и не хотели тратить время на поиск совместных решений. Кроме того, они знали, как укоренилась эта модель поведения. Когда они все вместе сидели над диаграммой, то понимали, что следование

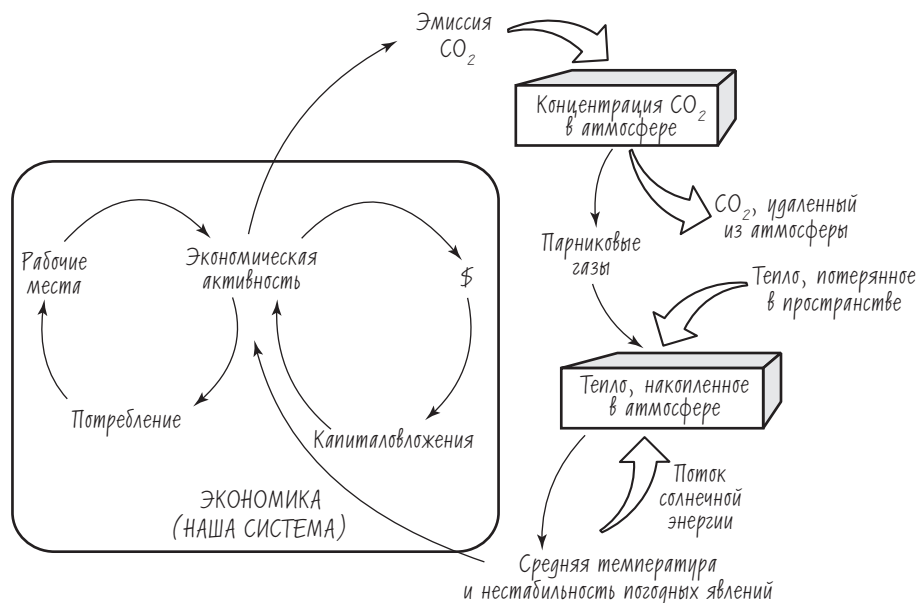
той же самой модели поведения в будущем повлечет за собой нарастание враждебности и снижение общего качества продукта. Наконец, кто-то из них произнес: «Только посмотрите, к чему привело наше поведение!»

По моему опыту, когда люди начинают видеть системную закономерность, которую сами создали, а также понимают осложнения, с которыми придется столкнуться в будущем, они обязательно находят способы изменить эту закономерность. В описанном случае для изменения сложившейся модели поведения достаточно было начать доверять друг другу и более тесно работать над совместным достижением своих целей, что они и сделали. Вдохновленная подобными моментами озарений, команда в итоге завершила разработку новой модели автомобиля на год раньше предполагаемого срока и сэкономила более \$60 млн из выделенного бюджета.

СИСТЕМА ГЛОБАЛЬНОГО ИЗМЕНЕНИЯ КЛИМАТА

Может показаться, что видеть глобальные системы так, чтобы стимулировать изменения, сложнее, но я убежден, что основные принципы не слишком отличаются. Далее приводится простая системная диаграмма, которая представляет систему влияния на глобальное изменение климата³. Как и в случае с «пивной игрой», в первую очередь необходимо расширить границы персональной осознанности за пределы управления только собственной позицией. В данном случае традиционный фокус бизнеса и общества сосредоточен на экономической активности и способах ее повышения через усиление процессов, включающих такие показатели, как доход, спрос и капиталовложение. Фактор, который до недавнего времени мы не замечали, — это физический побочный эффект экономического роста: выброс в атмосферу газов, создающих парниковый эффект, таких как CO₂.

В результате эмиссии CO₂ накапливается в атмосфере подобно тому, как в «пивной игре» заказы на поставку товара накапливаются у поставщика, увеличивая число невыполненных заказов⁴. По мере повышения концентрации CO₂ в атмосфере накапливается все больше тепла. Повышение температуры оказывает неизвестный эффект на природные системы и в конце концов на экономическую активность. Одни утверждают, что более теплый климат благоприятно скажется



на экономическом росте и условиях ведения бизнеса. Но большинство все же сомневаются в этом оптимистичном сценарии. Очевидно одно: нас ждет множество неизвестных переменных, включая сюрпризы природы, распространение тропических болезней, повышение уровня Мирового океана из-за таяния ледников и арктического льда, изменение траектории движения океанских течений.

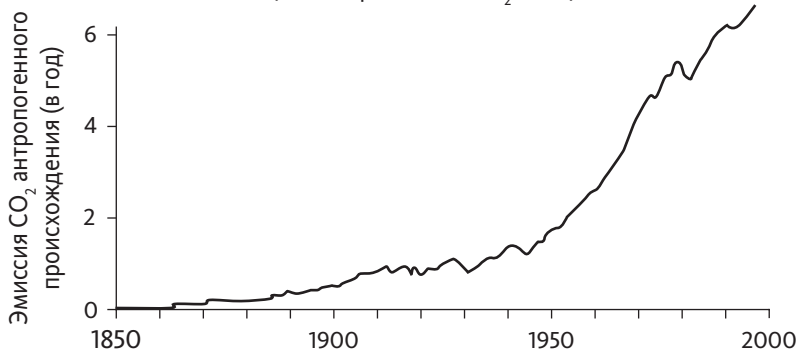
В последние годы во всем мире начали осознавать эту глобальную систему, но резко разошлись во мнениях относительно последствий для ближайшего будущего и того, насколько срочно требуется снизить выброс CO₂ в атмосферу. Многие страны присоединились к Киотскому протоколу, одобренному в 1994 году и направленному на сокращение объема эмиссии CO₂ в атмосферу, который вступил в действие в 2003 году. Однако протокол отказались подписать две страны, лидирующие по объему выбросов CO₂: США (почти 25% от общего объема) и Китай (примерно 11%). Пока небольшое, но уверенно растущее число глобальных корпоративных лидеров уверены, что необходимы более активные действия. В числе этих лидеров Джон Браун из ВР, который первым пошел вразрез с политикой других топ-менеджеров нефтяного гиганта в 1997 году, выступив с исторической речью в Стэнфордском университете об опасности изменения климата⁵. К сожалению, для большинства людей изменение климата остается

тревожной, но далекой перспективой. Один из моих американских друзей недавно заявил мне: «Это станет проблемой лет через сто или позже».

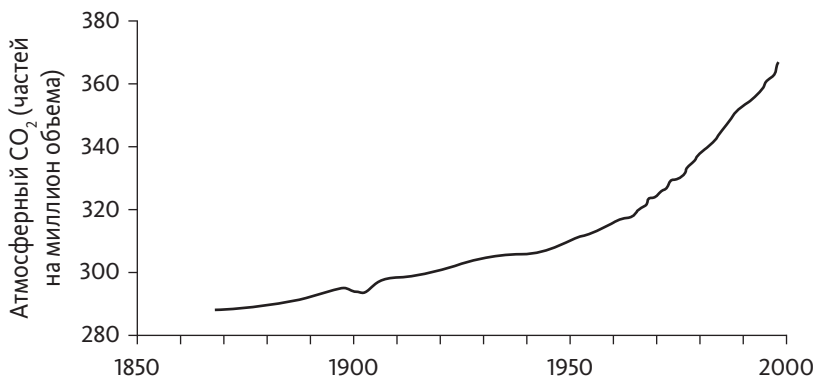
Столь резкое расхождение во взглядах является трагическим свидетельством нашей неспособности применить хотя бы основы системного мышления, чтобы взглянуть на имеющиеся у нас сегодня факты и оценить их последствия в будущем. Приведенные далее графики отражают исторические данные за последние 150 лет (объем эмиссии CO_2 и среднюю температуру), соответствующие частям системной диаграммы на периферии наших ментальных моделей⁶. Нижняя кривая показывает небольшой — менее одного градуса — рост средней годовой температуры. Это не вызывает серьезной обеспокоенности, особенно в свете многочисленных краткосрочных колебаний. При этом характер поведения двух нижних кривых красноречив: за последние 150 лет концентрация CO_2 в атмосфере повысилась на 30% (средний график), а объем эмиссии CO_2 от сгорания ископаемого топлива (верхний график) значительно вырос практически с нуля⁷.

Впервые я продемонстрировал эти графики на главной конференции по устойчивому развитию в Европе в 2004 году. В ней принимали участие более пятисот человек, которые были вовлечены в самые разные инициативы по устойчивому развитию, включая изменение климата. Мне хотелось оценить их возможность системно интерпретировать предложенные графики, а потому я задал вопрос: «Как понял бы эту ситуацию восьмилетний ребенок и что он захотел бы узнать?» Я предложил аудитории для начала представить обычную ванну, которая наполняется водой. Слушатели быстро сообразили, что эмиссия CO_2 в этой метафоре — это поток воды, наполняющий ванну, а концентрация CO_2 — текущий уровень воды в ванне. Когда я поинтересовался, что еще захотел бы узнать ребенок, некоторые из них поняли, что развитие ситуации в будущем также зависит от того, какой объем углекислого газа выводится из атмосферы. Когда люди поняли важность недостающей информации, я спросил, сколько человек из присутствующих знают, как соотносится количество углекислого газа, попадающего в атмосферу, с тем количеством CO_2 , которое из атмосферы удаляется (секвестрация углерода). Я был поражен, увидев не более десяти поднятых рук. В тот момент я понял, почему у нас возникают проблемы. Всего несколько человек из группы такого размера и уровня подготовки знали, что углекислый газ выводится из атмосферы в два раза медленнее, чем туда попадает!⁸

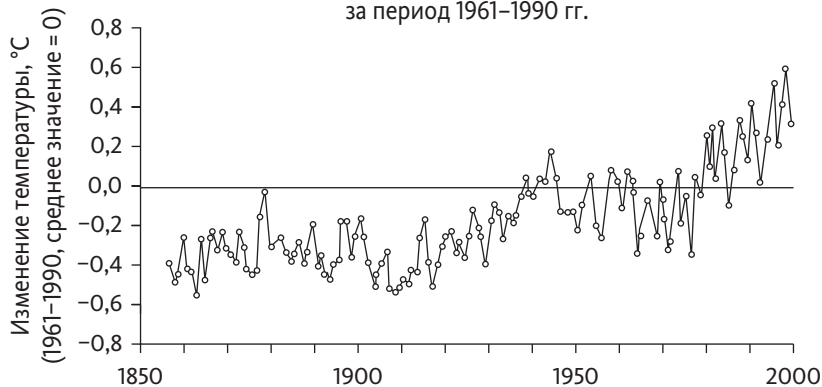
Глобальная эмиссия в результате деятельности человека
(миллиардов тонн CO_2 в год)



Концентрация CO_2 в атмосфере, частей на миллион



Средняя температура поверхности Земли, $^{\circ}\text{C}$.
Нулевая линия соответствует средней температуре
за период 1961–1990 гг.



Постепенно присутствующие осознали важность этой цифры. Даже если все страны мира начнут исполнять нормы Киотского протокола (стабилизируют глобальную эмиссию на уровне 1990-х гг.), уровень CO_2 все равно продолжит расти! Вариант 50%-ного⁹ или больше сокращения эмиссии CO_2 не рассматривается даже в самых смелых планах¹⁰.

Никто не знает, какая реакция последует со стороны глобальной климатической системы на постоянный значительный рост концентрации CO_2 . Более того, никто не знает, какие меры для сокращения эмиссии предпримем мы, жители Земли. Древняя китайская мудрость гласит: «Если мы продолжим делать то, что делаем, мы, вероятнее всего, получим то, чего добиваемся». А мы точно знаем, что в этом случае речь идет о будущем наших детей и внуков. Несмотря на отдельные проявления, можно с уверенностью утверждать, что мы пока еще не сталкивались с реальными последствиями изменения климата, а вот следующие поколения с этим обязательно столкнутся. Если только мы не научимся видеть систему, которую сами создаем, и не изменим направление ее движения.

ЖИТЬ ТАК, СЛОВНО *МЫ* И ЕСТЬ СИСТЕМА

Легко впасть в прострацию, размышляя о глобальных проблемах, таких как изменение климата, и от безнадежного ощущения, что вы ни на что не можете повлиять, да и никто не может. Но глобальные системы ближе, чем мы привыкли думать.

В этом и заключается секрет всех систем. Каждый из нас — часть целой системы в том смысле, что мы являемся носителями ментальных моделей, определяющих масштабные системы. Мы все действуем как части глобальной энергетической системы, глобальной продовольственной системы, глобального технического процесса. Мы думаем и действуем двумя способами: либо так, чтобы усилить существующую систему, либо так, чтобы ее изменить. Поскольку системы, формирующие наши жизни, проявляют себя на разных уровнях, то и мы можем работать на разных уровнях.

Это не означает, что любой из нас, будь то отдельный человек или компания, способен в одночасье единолично изменить эти огромные системы. Такое никому не под силу. Ни президент США, ни президент Китая не обладают властью, чтобы повлиять на текущую зависимость

от органического топлива, несмотря на то что население этих стран — крупнейшие потребители. Они тоже действуют в рамках более масштабной системы и зачастую даже больше ограничены в своих действиях, чем мы себе представляем. При этом глобальная энергетическая система формируется на основании действий людей и организаций. Она не подчиняется законам физики. Можно создать альтернативные системы.

Мы пока еще плохо понимаем, как системные изменения могут происходить в том масштабе, который имеет значение. Однако практический опыт многих участников сети SoL на протяжении более 15 лет показывает, что изменение системы может начинаться с того, что достаточное число людей и организаций начинают понимать действующую систему и свою роль в ее функционировании. В случае с парниковыми газами эта осознанность появляется у все большего числа лидеров, особенно возглавляющих международные корпорации и крупные НКО, которые обязаны мыслить и действовать глобально. По словам Андре ван Хеестра из Unilever, «если проанализировать произошедшие в компании процессы, следует отметить, что уровень нашей осознанности относительно экологичного и устойчивого развития значительно вырос и продолжает расти, так как системное мышление в разных его формах позволяет нам замечать больше взаимосвязей, чем мы видели ранее. Это те взаимосвязи, благодаря которым можно сделать вывод, что безрассудно и глупо думать о коммерческой устойчивости в изоляции, без заботы о социальной или экологической устойчивости»¹¹.

Это понимание со временем должно сформироваться у критической массы игроков, поддерживающих действующую систему. Мы называем это «стратегическим микрокосмом». В компании его роль выполняют люди и команды, формирующие действующую систему, например как те руководители и инженеры в команде разработки нового продукта, которые разглядели, что сами создали модель поведения, мешавшую им добиться своей цели. Такие стратегические микрокосмы способны стимулировать процесс изменений в целых областях, в сложных глобальных сетях поставок и, возможно, даже в человеческом обществе. Именно здесь может сыграть свою роль компания, которая опирается на принципы системного мышления и другие обучающие дисциплины благодаря изменению коллективного мышления и внедрению инноваций, а также выступить в роли ответственного за микрокосмы для более масштабных систем.

БИЗНЕС КАК ИНКУБАТОР: СЕМЕНА НОВОЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

Компании должны воплощать те изменения, которые хотят видеть в мире. Это означает, что практически все должно подвергнуться изменениям: наши продукты, наш процесс, наша бизнес-модель, как мы управляем и руководим, как мы относимся друг к другу. Невозможно вызвать глобальные изменения, если менять все по мелочам.

Роджер Сейллент, компания Plug Power

Бакминстер Фуллер любил повторять, что человеческое общество должно научиться жить, опираясь на «энергетический доход», то есть стабильный поток солнечной энергии, а не на «энергетический капитал», то есть месторождения полезных ископаемых в земных недрах, образовавшиеся из остатков органической жизни, которую солнечный свет поддерживал многие миллионы лет назад. Создание энергетической системы, способной удовлетворить потребности современного общества, потребует развития новых технологий, одной из которых, вероятно, станет новое поколение топливных элементов. Последние превращают химическую энергию топлива (водорода или кислорода) в электричество с единственными побочными продуктами в виде тепла и воды. На протяжении многих лет топливные элементы называли ключевым компонентом экологически благоприятной энергетической системы, но их цена так и не стала конкурентной, а степень надежности в большинстве случаев не подходит для коммерческого применения¹².

Роджер Сейллент отлично понимал это, когда, сделав 30-летнюю карьеру в автомобильной индустрии, ушел из Visteon, дочерней компании Ford Motor Company, и возглавил в качестве CEO небольшую компанию по производству топливных элементов со штатом сотрудников примерно 500 человек (меньше $\frac{1}{2}$ числа сотрудников, которыми он руководил до этого). Компания не приносила прибыли, и ее акции в период краха рынка доткомов упали в цене со \$150 до менее \$10 за единицу, в результате чего многие сотрудники, вложившие личные средства в акции, потеряли свои деньги. Но Сейллент получил докторскую степень по химии и потом еще четыре года занимался научной работой в этой области. Многие годы он думал о перспективах перехода на водородную экономику, понимая, насколько это важно для всего мира. Кроме того, он осознавал,

что его опыт организационного обучения и управления производством мирового уровня будет бесценным для отрасли, страдавшей от избытка энтузиазма и нехватки управленческих навыков.

В компании Plug Power Сейлент столкнулся с тем, что люди не просто деморализованы — они не осознавали, какое значение имеет их работа. Это была технологическая компания, и они сосредоточились на решении технических проблем по созданию рабочих топливных элементов. Их не заботили проблемы устойчивости или формирования корпоративной среды, ориентированной на обучение. По словам одного из инженеров, «никому и в голову не приходило попытаться сопоставить наши технические инновации с инновациями в том, как мы относились друг к другу, а также с инновациями, которые касались мира вокруг нас». Тем не менее вскоре сформировалась группа лидеров, включавшая не только топ-менеджеров, но и инженеров и линейных руководителей, которая начала выстраивать одну из наиболее эффективных компаний в этой области в мире. Они делали это «на основе принципов обучающейся организации и принципов устойчивости».

Сегодня в Plug Power есть заявление «кто мы такие», которое поддерживают все сотрудники. Оно начинается словами: «Plug Power — это сплоченное сообщество людей, страстно увлеченных общей целью и работающих ради трех аспектов: Люди, Планета, Прибыль. Наш успех основан на балансе нашего стремления изменить энергетическую индустрию, нашего участия в обществе и нашей любви к своим семьям. Мы подаем пример и выполняем нашу работу с настойчивостью и непреклонной решимостью».

Спустя пять лет после того, как Сейлент возглавил компанию, Plug Power значительно продвинулась к успеху¹³. Не менее важно, что она стремится задавать стандарты безотходного производства в своей отрасли. Технический директор Джон Элтер говорит: «Мы убеждены, что можем продемонстрировать — производить топливные элементы с возможностью повторного использования технически осуществимо и экономически целесообразно. [Элтер номинировался на получение Национальной медали США в области технологий за руководство знаменитой командой Lakes в корпорации Хегох, которая в конце 1990-х гг. создала революционную копировальную платформу, на 94% переработанную и на 96% пригодную для повторного использования.] В будущем потребители топливных

элементов станут возвращать их производителям в конце срока службы, а производители будут охотно их принимать, потому что их компоненты слишком ценны, чтобы отправлять их в утиль»¹⁴.

В то время как многие критикуют расточительность США при использовании электроэнергии, Сейлент убежден, что у страны есть огромный потенциал, чтобы стать лидером в этой области: «Американцы потребляют 25% мирового объема энергии и производят примерно такой же объем парниковых газов, при этом население США составляет лишь 5% от мирового. Наши стандарты производства товаров становятся глобальными, но сегодня наша производственная модель заставляет нас терять почти миллион фунтов материалов на человека в год, или более тонны на человека в день. США являются одной из доминирующих сил в западной культуре. Западная культура доминирует во всем мире. Насколько ответственно мы относимся к использованию нашего влияния и преимущества в мире, может значительно ускорить или сильно замедлить те изменения, которые мы хотим видеть».

Практические уроки, которые Сейлент получил во многих странах мира, помогли ему понять, как можно стимулировать перемены: «Я жил и работал в северной и центральной частях Мексики, в Северной Ирландии, Восточной Европе и в Азии. Я научился, что значит быть гостем. Думаю, всем нам стоит научиться быть хорошими гостями в наших отношениях, в наших сообществах и на нашей планете. Мы должны расти духовно и дорасти до наших технологий. Человек обладает мощным сознанием, способным создавать видение, которое подталкивает его двигаться вперед. Однако прежде всего мы должны научиться воспринимать себя как часть глобальной системы и вести себя соответственно»¹⁵.

Исследователь сети SoL Катрин Кауфер, изучавшая многие компании на пути к производству экологичных товаров и развитию устойчивых процессов, говорит: «Plug является единственной из изученных нами компаний, в которой процесс становления бизнеса и процесс формирования обучающейся организации практически неразрывны. Когда я проводила интервью с сотрудниками на тему компании и их работы, для них фразы «устойчивое развитие» и «обучающаяся компания» были почти взаимозаменяемыми. Сотрудники на внутреннем уровне приняли идею, что создание устойчивой компании невозможно без формирования обучающейся культуры».

СЕТИ ПОСТАВОК: СИСТЕМА САМА ПО СЕБЕ

Самое серьезное влияние окажут инновации, которые интегрируют полные цепочки создания стоимости, обеспечивая долгосрочную жизнеспособность социальных и экологических систем наравне с экономической системой.

Дарси Уинслоу, Nike

Современные компании действуют на основе комплексных систем поставок, которые зачастую охватывают весь мир. В последние годы руководители сосредоточились на управлении цепочками поставок, чтобы повысить эффективность, сократить издержки и увеличить скорость ответной реакции. Однако это скромные шаги по сравнению с изменениями, необходимыми для создания действительно устойчивых сетей поставок, которые сохраняют свою жизнеспособность в будущем. Для формирования подобной сети поставок потребуется участие всех организаций на протяжении всей сети, их понимание более масштабной системы, которую они создают, и инновационных способов совместной работы.

Ни одна глобальная сеть поставок не окажет большего влияния на людей, чем та, которая связана с продовольствием. Производство и распространение продовольственных товаров — крупнейшая индустрия в мире. В ней заняты более миллиарда человек. Для большинства жителей благополучных северных стран глобальная продовольственная система работает хорошо. Житель Нью-Йорка или Парижа может в середине зимы купить мускусную дыню за \$1,50. К сожалению, за доступными ценами и богатым разнообразием выбора для состоятельных покупателей скрывается система, ставшая одним из наиболее мощных факторов развития бедности, политической и экономической нестабильности и местных экологических катастроф в мире.

За последние 15 лет цена на сельскохозяйственные товары, такие как соя, маис (кукуруза), пшеница, хлопок, картофель, упала в среднем на 60–80%, в то время как производство этих товаров увеличилось от 2 до 10 раз. Возможно, падение цен было благоприятно встречено состоятельными потребителями, но для бедных семей, занимающихся сельским хозяйством, чей доход зависит от цен на произведенную ими продукцию, это стало настоящей трагедией. Так, сегодня средняя отпускная цена кофе составляет примерно половину той суммы, которую

производитель тратит на его выращивание¹⁶. Современная глобальная продовольственная система производит дешевые продукты питания для богатых и дорогие — для бедных. Это становится все более очевидно многим глобальным компаниям¹⁷. Выступая на конференции для руководителей в рекламной индустрии, вице-президент по маркетингу подразделения Unilever Europe Крис Помфрет отметил, что «безопасность наших глобальных продовольственных цепочек поставок является критическим фактором для развития нашего бизнеса в будущем. Неверно задавать вопрос, насколько рациональное использование ресурсов способствует росту продаж. Правильная постановка вопроса: «Сможет ли бизнес, подобный нашему, выжить в долгосрочной перспективе, если мы не будем придерживаться концепции социальной и экологической устойчивости?»¹⁸

Совместное видение системы. К сожалению, число людей и ключевых институтов, которые действительно видят глобальную продовольственную систему, пока слишком невелико, а их действия не отличаются слаженностью, так что они не могут оказать существенного влияния. Несмотря на то что Unilever является одним из крупнейших продавцов продовольственных товаров в мире, действуя в одиночку, компания не сможет добиться практически ничего. По словам Андре ван Хеестра, «чтобы добиться устойчивого развития сельского хозяйства, потребуются совместные усилия сторон, которые обычно не сотрудничают». Для таких систем, как глобальное сельское хозяйство, это означает, что не только коммерческие компании, но и государственные структуры и некоммерческие организации должны научиться совместному видению системы.

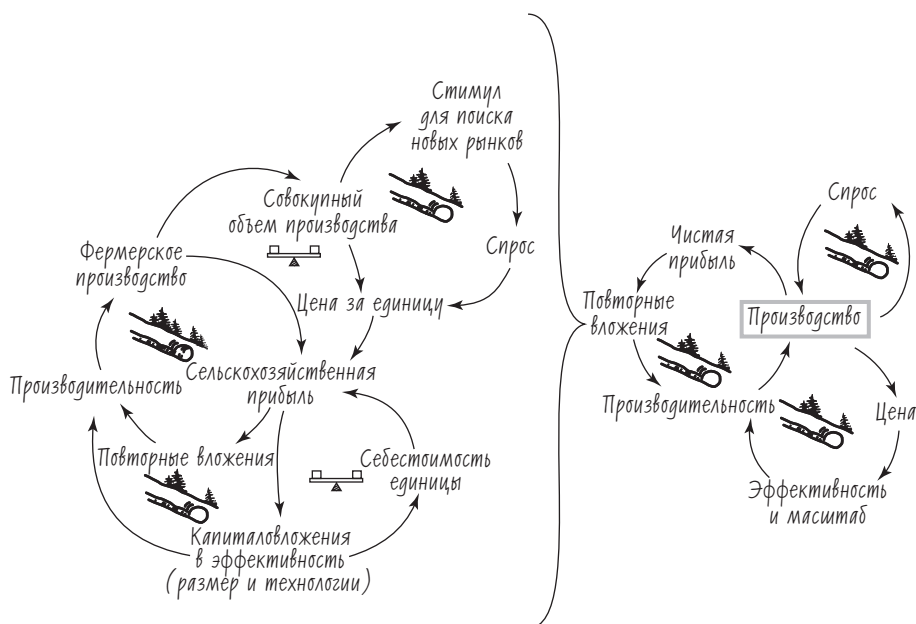
В 2004 году к Unilever и Oxfam присоединились более 30 международных продовольственных компаний, глобальных и местных НКО, крупных фондов, а также представители государственных структур из Нидерландов, Европейской комиссии и Бразилии в рамках инновационного эксперимента под названием Sustainable Food Lab. Его цель — обеспечить «устойчивость продовольственных цепочек поставок», посредством нового процесса усилить совместное обучение на протяжении всей цепочки поставок¹⁹.

По мере развития проекта Sustainable Food Lab стало очевидно, что участники разделяют общее понимание взаимозависимостей, существующих в рамках действующей системы, и отлично понимают, к чему все идет. Иными словами, они угодили в ловушку «гонки по нисходящей»

и теперь наперегонки бегут к тому результату, которого на самом деле не хотят.

Масла в огонь продолжают подливать три взаимосвязанных набора усиливающих факторов²⁰.

1. Рост предложения стимулируется увеличением производства и ростом прибыли, что ведет к дальнейшему увеличению капиталовложений и производственных мощностей (производители продовольственных товаров).
2. Рост спроса стимулируется повышением предложения, благодаря чему цена снижается, а доступность товаров растет, что вызывает дальнейшее повышение предложения, так как производители видят больше рыночных возможностей (продовольственные компании, розничные продавцы и потребители).
3. Увеличение производственных мощностей стимулируется падением цен, что подстегивает инвестирование в повышение эффективности землепользования для сохранения доходов от сельскохозяйственной деятельности (местные фермеры и крупные производители продовольственных товаров).



Первый и второй наборы сил стимулируют рост производственных мощностей, производства и спроса не только в продовольственной, но и во многих других отраслях. Действие этих факторов усиливается, когда в отрасли появляются и начинают доминировать крупные международные корпорации с доступом к финансовым ресурсам и продвинутым технологиям. При этом существует по крайней мере две новые характеристики производства продовольственных товаров, из-за которых действие этих базовых экономических сил становится проблематичным. В целом производители при увеличении объемов производства и снижении цен стремятся к снижению издержек на производство, пока чистая прибыль не станет настолько низкой, что у производителя пропадет стимул расширять бизнес. Но когда с проблемой падения цен сталкиваются фермеры и небольшие продовольственные компании в бедных странах, они часто продолжают увеличивать объем производства даже при нулевой прибыли или заведомом убытке. Для фермеров это единственный способ сохранить свой традиционный уклад жизни, в противном случае им придется оставить хозяйство и перебраться в город, где их ожидает еще более неопределенное будущее. Поэтому они стремятся сохранить свой доход за счет повышения производительности в результате применения удобрений или пестицидов или обработки дополнительных земель (третий набор усиливающих факторов). Иными словами, реальность нашей глобальной продовольственной системы такова, что производство продолжает расти, а цены — падать даже при неблагоприятных экономических условиях. Или, как сформулировали участники проекта Sustainable Food Lab, «с повышением доходов растет объем производства, со снижением доходов объем производства тоже растет».

Это ведет ко второй отличительной характеристике глобальной продовольственной системы: повышение производства не может происходить бесконечно без вреда для экологической обстановки. В стремлении к непрерывному увеличению объема производства фермеры попали в замкнутый круг: они пытаются добиться краткосрочного повышения производительности, но это влечет за собой уменьшение плодородности почвы в долгосрочной перспективе и, как результат, требует еще более отчаянных мер, чтобы сохранить объем производства и доход на прежнем уровне. Глобальный тренд перепроизводства привел к истощению более миллиарда гектаров плодородной почвы (это примерно территория Китая и Индии, вместе взятых) за последние 50 лет.

Функционирование этой системы определяется действием разных конфликтующих ментальных моделей. По словам Хэла Гамильтона, директора Sustainability Institute и содиректора проекта Sustainable Food Lab, «глобальная продовольственная цепочка — классический пример системы, вышедшей из-под контроля. Никто намеренно не стремился к тому, чтобы результатом его решений стала неустойчивая система. Отдельные люди принимают лучшие из возможных решений, но делают это в условиях фрагментированной системы. Большинство компаний убеждены, что выходом может стать применение технологий для повышения производительности. Обратная сторона медали состоит в том, что многие активисты борются против крупных компаний, которые, по их мнению, наносят вред экологии и разрушают местные фермерские сообщества. Правительства оказались между молотом и наковальней: с одной стороны они испытывают давление со стороны крупного бизнеса, желающего увеличить производство, а с другой — стремятся избежать политической нестабильности вследствие того, что фермеры оставляют свои хозяйства, которые становятся нерентабельными из-за падения цен. Правительства богатых стран ежегодно выделяют на субсидирование сельского хозяйства до \$500 млрд. Правительства бедных стран лишены такой возможности. Однако в любом случае всем группам заинтересованных лиц следует принимать совместные решения ради достижения общих интересов и долгосрочного благополучия».

Цель проекта Sustainable Food Lab заключается в обеспечении недостающего звена через совместное «восприятие», «присутствие» и «осознание» — особый способ связать воедино различные обучающие дисциплины для решения комплексных проблем с участием разных заинтересованных лиц (см. приложение 3).

Для совместного восприятия необходима способность видеть как внешнее, так и внутреннее. Оценку внешних факторов участники команды Sustainable Food Lab начали с применения системных карт и других концептуальных инструментов. Кроме того, они совершили «обучающие путешествия» в аграрные районы Бразилии, чтобы на практике понять, как действуют те части системы, о которых большинство из них не имели представления. Признание реальности той системы, в создании которой каждый из нас сыграл свою роль, может стимулировать мощные силы для изменений, если дать время и возможность осознанию этой реальности проникнуть в наш привычный образ мышления и действий, создав

таким образом глубокое видение, как индивидуальное, так и коллективное. Между концептуальным пониманием действующих системных сил и более глубоким пониманием системы благодаря «обучающим путешествиям» участники проекта Sustainable Food Lab точно знали, что у «гонки по нисходящей» не может быть победителя²¹. «Очевидно, что вся аграрная система серьезно больна», — прокомментировал один из участников проекта.

В ходе шестидневного выездного семинара, который проходил через два месяца после поездок в Бразилию, каждый участник провел два дня и две ночи в полном одиночестве на природе — это один из старейших методов, позволяющий преодолеть привычные рамки мышления и сформировать новое видение. Участники команды не стали даже пытаться свести разные персональные видения к одному общему, а вместо этого сформулировали разные «прототипы» инициатив, отражающие их уникальную точку зрения и область влияния. Инициативы охватывали широкий спектр: от фокуса на конкретных цепочках поставок до исследования, как донести реальность системы до потребителей, а также формирования коалиции из компаний, занятых в продовольственном бизнесе, которые потенциально могли бы повлиять на изменение правил игры во всей системе²².

Формирование совместного видения, способного изменить более крупные системы. Конечно, пока еще рано оценивать влияние любой из этих конкретных инициатив. Тем не менее из этой ситуации можно извлечь четыре важных урока для тех, кто хочет видеть более масштабные системы и менять их.

Во-первых, поскольку системные вопросы, меньше всего поддающиеся влиянию, выходят за пределы географических и институциональных границ, то стратегический микрокосм для их решения должен аналогичным образом включать представителей разных групп: бизнеса, государства и гражданского общества. Формирование групп из представителей этих разных миров, так чтобы они были готовы действовать совместно на общее благо, а не перекладывать ответственность друг на друга, — задача сама по себе непростая. Для создания первой такой группы в рамках проекта Sustainable Food Lab потребовалось два года, и начальным шагом в этом процессе стало соглашение Unilever и Oxfam о совместной работе.

Во-вторых, коллективное осознание системы подразумевает принятие самых разных образов мышления и восприятия. Вы поймете, что

начинаете видеть систему, когда люди перейдут от обвинений к признанию, что каждый из них является частью проблемы. На глобальную продовольственную систему влияют: 1) компании, которые следуют своей традиционной бизнес-модели, не учитывая, как их деятельность сказывается на фермерах и их семьях, а также на экологии; 2) фермеры, неспособные снизить давление от постоянного роста производительности; 3) каждый из нас как потребитель, когда мы покупаем продукты питания по самым низким ценам, не задумываясь о тех, кто их производил.

В-третьих, качество коллективного восприятия и общая вовлеченность зависят от качества взаимоотношений между людьми. Трансформация более крупной системы не может произойти на основе тех деловых отношений, которые чаще всего складываются между компаниями, государственными структурами и некоммерческими организациями. По словам Хэла Гамильтона, «отношения между лидерами, выходящие за установленные границы, возможно, являются ключевым фактором перемен». Участники проекта Food Lab отмечали, что между ними сложились доверительные и уважительные отношения. Они приняли, что эффективность их команды в такой же степени определяется различиями участников, как и сходством между ними.

Наконец, в-четвертых, внедрить новую систему не означает найти «правильный ответ». Это означает создание сетей увлеченных, доверяющих друг другу людей, которые руководствуются общим пониманием действующей системы и стремлением создавать новые системы. «Самое важное, я узнал, что необходимо работать над всеми частями системы, чтобы успешно изменить систему в целом», — отметил один из участников проекта. Повторяя мысль Ле Оматани относительно изменения крупной школьной системы, другой участник проекта добавляет: «[В самом начале] у вас не обязательно должны быть все ответы, что нужно предпринять для решения проблемы. На самом деле, если у вас есть все ответы, возможно, у вас нет лучшего ответа».

По мере тренировки способности видеть глобальные системы все более очевидными становятся их глубинные закономерности. Как-то мне довелось посетить мероприятие в MIT, на котором выступал представитель одной из ведущих некоммерческих организаций по защите прав трудящихся. Он говорил о проблемах международных производителей одежды, но эта история очень напоминала ситуацию в области производства продуктов питания: снижение цен, бесконечное расширение

производства, ужасное положение простых рабочих, получающих меньше прожиточного минимума. К моему удивлению, этот правозащитник говорил о «гонке по нисходящей» в глобальной индустрии производства одежды. По окончании этого мероприятия я задумался о том, что, возможно, проект Sustainable Food Lab не должен ограничиваться областью продовольственных товаров; можно изучить, как изменить направление сил, которые заставляют многие глобальные системы поставок двигаться туда, куда никто не хочет попасть.

ОБЩЕСТВО: ДИАЛОГ БЕЗ ГРАНИЦ

Нам пора сесть всем вместе и задуматься, какое будущее мы хотим создать.
Если мы ничего не сделаем, наши дети будут жить на два доллара в день.

Салим аль-Айдах

В современном независимом мире мы все чаще наблюдаем, что отдельные общества становятся еще более поляризованными и фрагментированными. В какой-то мере это объяснимо. При столкновении со сложными, возможно пугающими, вопросами всегда безопаснее придерживаться конкретной идеологии, одного истинного ответа. К сожалению, идеологию одной группы редко разделяют другие, соответственно, между ними возникают стены. Со временем идеология превращается в идентичность, а поляризация нарастает сама по себе.

Однако современный мир ставит перед всеми обществами задачу заново открыть в себе способность разговаривать друг с другом и жить вместе. Особенно остро это чувствуется на Ближнем Востоке. Осенью 2004 года, опираясь на свои уникальные наработки по организации диалога в целом и опыт применения метода «мирового кафе» в частности, компания Saudi Aramco провела уникальное мероприятие на архипелаге Хавар, которое стало первым в ряде последующих встреч. Во многих отношениях это был следующий логичный шаг в том процессе, который начался, когда компания пригласила своих ключевых бизнес-партнеров принять участие в стратегических диалогах по основным проблемам, стоящим перед обществом Саудовской Аравии. Однако это мероприятие пошло гораздо дальше с точки зрения его состава. В нем участвовали представители сети SoL Персидского залива — более 20 компаний из разных стран региона (Кувейт, Дубай, ОАЭ, Бахрейн и Саудовская

Аравия). Было много руководителей и основателей компаний, а также основатели и представители влиятельных НКО и учебных заведений, ведущие ученые и мыслители. Более того, присутствовали женщины, и для многих из них это был первый раз, когда они находились на деловом мероприятии вместе с мужчинами.

Как и на предыдущих встречах Aramco, диалог начался с презентации экономического положения стран региона. Практически все они испытывали такие же основные проблемы, как и Саудовская Аравия: серьезная и непрерывно растущая безработица среди молодых людей, стагнация или падение ВВП на душу населения, чрезмерная зависимость экономики от «нефтяной иглы». Эта презентация стала катализатором для горячего двухдневного обсуждения традиционной культуры стран региона, школьной системы, зависимости экономики от нефти, а также возможностей для перемен.

По моему опыту, когда люди искренне вовлечены в обсуждение волнующих их тем, они полны энергии, энтузиазма и готовности исследовать неизвестную территорию. Во время перерывов ко мне неоднократно подходили джентльмены в традиционной арабской одежде и с разными интонациями, от удивления до беспокойства, говорили примерно одно и то же: «Никогда в жизни я не обсуждал такие вопросы с женщинами». Мне даже показалось, что в некотором отношении женщины оказались больше готовы к серьезному диалогу. Во многих странах Персидского залива женщинам по закону запрещается заниматься профессиональной деятельностью, и они создают сети, где обучают и поддерживают друг друга. Как и другие группы, ранее исключенные из процесса диалога, они ждали этой возможности и теперь использовали ее максимально. Они страстно и убедительно говорили о проблемах, свойственных их обществу, и неизменно выражали уверенность в возможности положительных изменений.

Слушая выступавших, я не мог не отметить универсальность проблем, с которыми пытались бороться участники встречи. Их основные вопросы были созвучны тем, что волнуют людей по всему земному шару: как сохранить важные для нас традиции, позволив им при этом меняться в гармонии с современным миром? Как создать для наших детей такие условия, чтобы они сохранили свою национальную идентичность, но процветали бы в обществе глобализации? Как должно выглядеть здоровое исламское общество XXI века?

Вторая подобная встреча состоялась спустя шесть месяцев; сейчас, когда я пишу эти строки, в процессе планирования находится третья. Начали реализовываться несколько инициатив: центр по обучению прикладным профессиям для молодых людей; национальная менторская сеть, в рамках которой успешные предприниматели общаются с молодыми людьми и дают им советы; ряд образовательных инициатив, включая перспективные инновации традиционной школьной системы. К диалогу присоединяются многие молодые лидеры. Так, один из участников открыл колледж для женщин в г. Джидде, который, в отличие от традиционных университетов, поддерживает тесные связи с производственными компаниями, чтобы образование отвечало потребностям бизнеса и стимулировало социальные изменения и инновации.

В ходе завершающей сессии на Хаваре, когда участники говорили о том, что этот диалог значил для них, одна уважаемая дама, ментор для многих саудовских женщин, наклонилась ко мне и прошептала: «Это исторический момент». Я просто кивнул в ответ, осознавая правоту ее слов и зная, что могу только предполагать, чем на самом деле происходящее было для нее, для присутствующих в зале женщин и мужчин.

Когда она это произнесла, мне в голову пришли две мысли. Термин «политика» происходит от греческого слова polis — «место, где граждане собираются для обсуждения насущных проблем». Наблюдая за встречами на Хаваре и за работой таких проектов, как Sustainable Food Lab, я видел возрождение такого «полиса»: люди собирались и преодолевали различия, вместо того чтобы еще дальше из-за них расходиться. Я не представляю, как преодолеть стоящие перед нами современные проблемы, если мы не восстановим свою способность к диалогу.

И вторая мысль: меня не покидало ощущение, что все это со мной уже было. И вдруг я вспомнил, как 15 лет назад был в Южной Африке. Мой друг и коллега Адам Кахан, который с успехом налаживал гражданский диалог в Южной Африке, Гватемале и других местах²³, однажды заметил, что не видит возможностей для подобного процесса между Израилем и Палестиной, так как, по его мнению, «обе стороны убеждены, что могут придерживаться своего образа действий. Они еще не поняли, что у них нет будущего, если они не изменят образ мышления и стратегию поведения». И напротив, в Южной Африке в середине 1980-х гг. культурная поляризация начала снижаться. Люди стали задумываться о будущем: они признали простой факт, что на тот момент они двигались

туда, где никто из них не хотел бы оказаться. Когда подобное происходит в поляризованном обществе, между различными его слоями начинает устанавливаться диалог, так как у всех граждан этого общества одна судьба. Они увидели, что зависят друг от друга в плане создания другого будущего, в результате чего высвободились новые ресурсы для перемен.

Современный бизнес находится в неудобном положении, являясь, в некотором роде, самым глобальным институтом в мире. У международных корпораций, таких как BP, Unilever или Saudi Aramco, вероятно, сложилось более полноценное представление о глобальных экономических, культурных и экологических трендах, чем у многих национальных правительств. В итоге они способны играть более важную роль в том, чтобы помочь людям увидеть глобальные системы, выходящие за пределы национальных границ, а также поднимать важные, глубокие вопросы, которые государство предпочитает обходить. Корпорации могут быть более эффективны в этом, если они выступают за здоровое целое и формируют совместные видения, которые они проверили на примере решения собственных проблем. Практический опыт компаний в применении этих методов может стать наиболее важным их вкладом. В политическом климате, где преобладают фрагментация, поляризация и недоверие, лучшими лидерами станут те, кто обладают практическим опытом ведения диалога и анализа и понимают, как трансформирующие взаимоотношения способны решать сложные, комплексные проблемы. Поэтому я ожидаю, что в ближайшем будущем традиционная модель ведения бизнеса претерпит изменения.

ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ XXI ВЕКА

По большому счету истинным гражданам с системным мышлением сегодня нет еще и 20 лет. Современные дети все чаще обнаруживают понимание перспективы и осознание мира как единого целого, чего не было у предыдущих поколений. Они лучше, чем предыдущие поколения, видят, что происходит в мире, и они уже иначе воспринимают других людей и культуры. Кроме того, они искренне обеспокоены своим будущим.

Несколько лет назад мы начали включать детей и молодых людей в диалоги SoL, особенно когда темы касались образования или глобальных системных вопросов. Никогда не забуду, как на одной из сессий 12-летняя девочка уверенно заявила 45-летнему руководителю: «Мы чувствуем себя так, словно вы выпили свой сок, а теперь пьете еще и наш».

Если бы школы начали воспринимать себя частью глобальной системы, они могли бы сыграть решающую роль в том, чтобы сделать обеспокоенность молодых людей о своем будущем основой для формирования граждан с системным мышлением. Экс-декан Инженерно-технического колледжа МИТ Гордон Браун, ставший в последние годы жизни ярким сторонником обучения системному мышлению в школах, обычно говорил: «Профессия учителя — это профессия предсказателя. Мы готовим детей не к тому миру, в котором жили мы, а к будущему, которое едва ли можем себе представить». К сожалению, во всем мире школы изо всех сил стремятся сохранить традиционную систему, в которой назревает все больше проблем из-за неспособности к инновациям. Таким образом, несмотря на то что у детей инстинктивно заложено стремление к системному мышлению, очень мало делается для того, чтобы поощрить их развиваться в этом направлении.

Это особенно печально в свете многочисленных доказательств того, что системное мышление заложено в детях от природы. Если дать им возможность развивать свои внутренние таланты, сложные навыки критического мышления сформируются у них гораздо быстрее, чем можно ожидать. В школах, где принципы системного мышления включены в образовательную программу, а студенты и преподаватели действуют совместно с позиции учеников и наставников, а не пассивных слушателей и всезнающих экспертов, эти внутренние навыки раскрываются в полную силу. Если мы преуспеем в создании образовательной системы, основанной на принципах системного мышления, в центре которой находится ученик, думаю, мы увидим, как быстро можно воспитать граждан с системным мышлением, а также насколько неэффективна традиционная модель обучения, в центре которой находится учитель²⁴.

Кроме того, мне кажется, один из ключевых факторов подобного сдвига заключается в признании, что инновации, без которых не обойтись в образовательной сфере, невозможно внедрить силами исключительно специалистов в области образования. Эти инновации должны быть совместно созданы микрокосмом всей системы, включая представителей бизнеса и самих студентов. Ле Омотани, старший инспектор государственных школ территориальных единиц Хьюлетт-Вудмер на Лонг-Айленде, говорит: «По моему опыту, один из самых надежных способов стимулировать у людей новый образ мышления насчет того, чтобы стать действительно обучающимся обществом, — это повысить роль студентов

и дать им право голоса в наших обсуждениях, в процессе планирования и принятия решений. Так, в прошлом году мы организовали крупное мероприятие с участием наших учеников в формате “мирового кафе”, которое было посвящено теме здорового образа жизни. 50 учеников вызвались быть ведущими за столами, а всего на обсуждение пришли более двухсот местных жителей, в том числе преподаватели. Наши ребята активно стремятся взять на себя больше ответственности и проявить себя в роли лидеров. Думаю, из этого могло бы развиваться национальное движение. Наши школы сегодня парализованы. Перегруженные учителя и представители администрации отчаянно стараются не поддаваться давлению руководителей компаний, недовольных уровнем подготовки кадров, и родителей, которые боятся за своих детей. При этом мы все отлично понимаем, что образование XXI века должно в корне отличаться от образования XIX или XX века. Это требует пространства для инноваций, а не только давления ради результата. Молодые люди остро это чувствуют. Они знают, что должны расти гражданами мира. Они должны понимать глобальные проблемы и знать, как эффективно их решать. Школы, не отвечающие этим требованиям, бесполезны для детей. Молодые люди горят желанием быть частью глобальной системы. Остается задать главный вопрос: «А мы этого хотим?»

НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

Мы стоим на пороге глобального изменения действующей системы управления. Однако невозможно в одночасье изменить то, что развивалось веками. Не стоит питать иллюзий, что новое легко и просто вытеснит старое. Глубоко укоренившиеся привычки в образе мышления и поведения по-прежнему заставляют руководителей стремиться все держать под контролем, инвесторов — требовать роста бизнеса любой ценой, а всю бизнес-систему — присваивать прибыль и «социализировать» издержки, такие как ухудшение экологической обстановки и снижение социального капитала. К счастью, в действие вступают мощные силы, стимулирующие изменения: с появлением интернета пропала монополия на информацию, разросшиеся организации с сетевой структурой невозможно контролировать сверху, растет осознание, какова истинная цена моделей глобального промышленного развития.

В предыдущих главах я поделился информацией об инновациях, развивающихся по всему миру в разных организационных контекстах, сделав акцент на том, что уже происходит: как базовые элементы обучающихся культур интегрируются в компании, школы, государственные структуры и некоммерческие организации. Когда я смотрю на все это в комплексе, мне кажется, что сегодня появляется что-то абсолютно новое, чего еще не могли понять 15 лет назад, когда «Пятая дисциплина» была опубликована впервые.

ОТКРЫТИЕ И ПРИМЕНЕНИЕ ПРИРОДНЫХ ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ

На протяжении долгого времени в рамках сети SoL было принято стандартное определение обучения как процесса повышения возможностей обучающихся людей добиваться результатов, к которым они действительно стремятся, как поодиночке, так и коллективно. Это определение подчеркивало две важные характеристики процесса обучения, которые часто понимают неправильно: 1) наращивание возможностей для эффективной деятельности в противоположность исключительно интеллектуальному пониманию; 2) признание того, что наращивание возможностей требует времени, иногда значительного. Мы рассматривали много альтернативных определений, но не нашли более простого и полезного. Поэтому я очень удивился, когда пару лет назад неожиданно натолкнулся на абсолютно другое, еще более простое определение обучения.

Его дал Х. Томас Джонсон, один из ведущих мировых специалистов в области теории бухгалтерского учета. Джонсон является также одним из авторов метода учета затрат по функциям (ABC-метода) и соавтором книги *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, которая, по оценке журнала *Harvard Business Review*, стала одной из главных книг по менеджменту за последние 75 лет¹. Хотя ABC-метод был признан огромным достижением, сам Джонсон воспринимал его всего лишь как первый шаг в радикальном переосмыслении управления производительностью труда. В последующее десятилетие он посвятил себя глубинному анализу ведущих мировых производственных компаний, в числе которых оказалась Toyota. Подход этой корпорации к управлению издержками он описал в книге *Profit Beyond Measure*², где высказал еретическую мысль: необычный и продолжительный успех Toyota частично обусловлен тщательным ограничением использования показателей производительности менеджментом корпорации. Так, Джонсон утверждал, что, когда показатели производительности предоставляются в форме отчета вышестоящему руководству, начальники имеют обыкновение использовать их для установки количественных показателей и стимулирования изменений, что Эдвард Деминг определил как «вмешательство». Джонсон, как и Деминг, считал, что постоянное обучение и высокая производительность зависят от установления связи между показателями и поставленными целями и глубинными знаниями процесса на передовой линии. Это противоречит тому, что многие руководители считают своей первостепенной

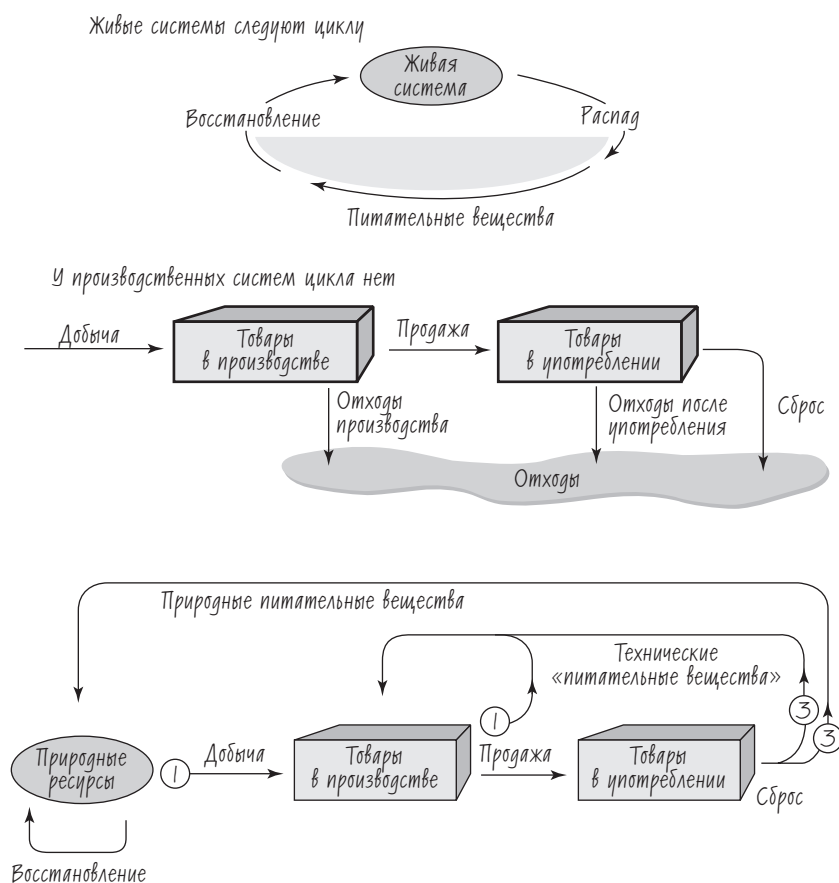
задачей, — постановке количественных показателей и стимулированию результатов. Возможно, поэтому практически никому из конкурентов не удалось повторить долгосрочный успех Toyota³.

Осознание и действие на местном уровне — основа работы всех сложных живых систем. Именно через их изучение Джонсон пришел к пониманию подхода Toyota к управлению издержками. Никто не «руководит» лесом. Ваш организм не ждет приказа от мозга отправить коагулянты к порезу на пальце. Существование «централизованного» контроля в природе возможно прежде всего благодаря наличию сложных сетей контроля на местном уровне. Человек понятия не имеет, как он ходит, но, как только сформировалось «знание тела», организм реагирует на его осознанные приказы. Без этого «знания тела» все централизованные приказы мира не возымели бы эффекта. Джонсон понял, что подход Toyota к управлению производительностью воплощает в себе суть живых систем: руководство корпорации участвовало в постоянном создании и внедрении технических «ноу-хау» на местном уровне, а затем доверяло самим рабочим управлять эффективностью затрат и повышать ее. Подход Toyota к локализации управления производительностью сводился к открытию и применению природных закономерностей, и поэтому в команде Toyota были очень успешные ученики.

Это простое определение проливает свет на широкий спектр потенциально важных изменений в социальных системах: от того, как мы работаем вместе, до природы производственных систем в целом. Например, стремление компании Plug Power к безотходному производству при выпуске топливных элементов возникло под влиянием закона живых систем: в природе не бывает отходов, которые ни для чего не служат. Иными словами, «отходы — это тоже чья-то пища». Каждый побочный продукт одной натуральной системы служит питательным элементом для другой. Я недавно вернулся из Китая, где президент и премьер-министр регулярно говорят об «экономике замкнутого цикла» на основе этого принципа. Производство таких продуктов и упаковки для продуктов таким способом, чтобы исключить все отходы, будет означать серьезную трансформацию отраслевой экономики, и любой стране, которая устремится к этому видению, предстоит долгий путь. При этом основная концепция экономики замкнутого цикла ясна, как и ее отличия от производственной экономики, сформировавшейся за последние двести лет (см. диаграмму)⁴.

Во многих отношениях тот же дух обучения и стремление к гармонии с силами природы стали руководящими принципами проекта Sustainable Food Lab, в данном случае — к гармонии на глобальном уровне. Участники проекта понимают, что ни одна экономическая система не сможет сохранить жизнеспособность, если она на постоянной основе разрушает социальные и экологические системы, от которых зависит. Как мы организуем производство и распределение пищи, может считаться первой системой человечества. Поэтому вполне логично, что она должна быть также первой из наших глобальных систем, которую мы приведем к гармонии с социальной и экологической реальностью.

ПОЧЕМУ ПОЯВЛЯЮТСЯ ОТХОДЫ ПРОИЗВОДСТВА



Этот дух обучения с позиции обнаружения и применения закономерностей, встречающихся в природе, неумовимо влияет на все остальные инновации, о которых шла речь в предыдущих главах. Когда руководитель придерживается стратегии роста компании через рост и развитие сотрудников или последовательно использует диалог в качестве основного процесса внедрения изменений, он обращается к глубинным потребностям человека, к нашему внутреннему желанию расти как личность и поддерживать отношения с другими людьми. Точно так же социальные сети, которые возникают и развиваются самостоятельно, можно считать природным принципом организации («как фактически выполняется работа» — так сформулировала это Энн Мюррей Аллен). Помните вопрос Ди Хока, который стимулировал развитие децентрализованной управленческой структуры Visa: «Почему компания не может функционировать как тропический лес?»

В конце концов, благодаря определению процесса обучения, предложенному Х. Томасом Джонсоном, я осознал, что первый принцип, лежащий в основе нашей работы по организационному обучению, — это создание управленческой системы, не противоречащей принципам природы, то есть человеческой натуре и более крупным социальным и природным системам, в рамках которых мы все действуем. Мне вспоминается мой первый разговор с молодой женщиной из Китая: я спросил, почему «Пятая дисциплина» завоевала такую популярность в ее стране. Ее ответ удивил меня: «Для нас это книга о персональном развитии. Многие принципы западной управленческой теории вступают в противоречие с нашими базовыми убеждениями о необходимости развивать персональные качества личности. Ваша книга поддерживает нас в этом убеждении и дает надежду, что, опираясь на них, можно создать успешную компанию». Антрополог Эдвард Хэлл называет тягу к обучению «основным стремлением человека как биологического вида». Оно является не чем иным, как нашим внутренним персональным желанием найти и внедрить принципы природы во все аспекты нашей жизни.

СЛЕДУЮЩЕЕ ПОКОЛЕНИЕ ЛИДЕРОВ

Во мне крепнет убеждение, что в предстоящие десятилетия истинные руководители, которые сыграют самую важную роль, окажутся совсем не такими, какими мы представляем их сегодня. Новый порядок вещей

должны стимулировать лидеры новой формации. Вполне естественно, что с укоренением новой системы управления появляются лидеры, которые приходят не из традиционного центра влияния, а с культурной, экономической и социально-демографической «периферии», — женщины, бедные, молодые.

РУКОВОДСТВО ПО-ЖЕНСКИ

На протяжении нескольких последних десятилетий процент женщин, занимающих руководящие должности разного уровня, стабильно растет. Однако зачастую первое или второе поколение женщин-руководителей должны быть «еще больше мужиками», чтобы доказать, что они «настоящие лидеры» по тем «маскулинным» критериям, которые продолжают доминировать, когда речь идет о лидерстве. И наоборот, по словам исследователя Джойса Флетчера, на женщин, которые руководят «как женщины», часто навешивают ярлык «хорошего командного игрока» или, хуже того, «милой», и это не оставляет им ни единого шанса, когда принимается решение о продвижении по карьерной лестнице. Флетчер утверждает, что в большинстве случаев, когда женщина руководит наиболее естественным для себя образом, она исчезает из поля зрения своих коллег и их преимущественно «мужских» моделей управления⁵.

В этом свете одним из наиболее интересных проектов, который существовал в рамках консорциума по устойчивому развитию SoL, стала инициатива «Женщины, управляющие устойчивым развитием» (Women Leading Sustainability)⁶. Зарождению этого проекта послужил тот факт, что непропорционально большое число инициатив, оказавших чрезвычайно важное влияние, в рамках этой сети стимулировали именно руководители-женщины, такие как Дарси Уинслоу из Nike, Барбара Стокинг из Oxfam, Брижитт Монсу-Тантави из Unilever, Дороти Берри и Миеко Нишимицу из Всемирного банка. В результате возник очевидный вопрос: «Какие природные качества позволяют женщинам добиваться большего в вопросах устойчивого развития и что такого особенного в их стиле управления, что делает их эффективными?»

Ответы на эти вопросы в той или иной форме уже были озвучены в предыдущих главах. Барбара Стокинг охарактеризовала себя как «руководителя, ориентированного на развитие», и заявила, что у женщин нет времени на подковерные интриги. По ее словам, женщин не столько интересуют

личные амбиции, столько «дело, которым они занимаются». Когда Илеан Гэллоуэй, учась в университете, поняла, что у нее как у темнокожей женщины «не будет доступа к работе с первыми лицами компании», она пошла своим путем и поняла, что может оказывать влияние, являясь лидером внутренней сети в организации, ориентированной на сетевую структуру: она завоевала авторитет благодаря своим знаниям и прямоте, а не статусу.

Женщин притягивает решение долгосрочных вопросов, на которые в большинстве компаний обращают внимание в последнюю очередь, таких как экологическая и социально-экономическая устойчивость. К этим вопросам они подходят с позиции сотрудничества и изучения, а не быстрых решений и планов. Симона Эмбер ранее занимала должность топ-менеджера по финансовым вопросам одной из крупнейших в мире нефтесервисных компаний Schlumberger, а сейчас координирует онлайн-образовательный проект (Schlumberger Excellence in Educational Development, SEED), в рамках которого 1500 сотрудников компании добровольно стали наставниками для 200 тысяч детей из 35 развивающихся стран. Как одна женщина добилась этого, не имея на то официальных полномочий и (изначально) бюджета? Она опиралась на основные ценности компании и традиционную приверженность тем сообществам, где компания ведет бизнес, а также на желание людей напрямую участвовать в жизни детей. Сайт проекта SEED (на семи основных языках мира) впечатляет, но истинная причина его успеха — сеть волонтеров⁷. Симона Эмбер убеждена: «В любой компании есть неиспользованный потенциал добрых намерений, и мы сможем помочь ему реализоваться, если избежим политических игр и внутренней конкуренции и будем действовать в интересах людей».

ЛИДЕРЫ С ЭКОНОМИЧЕСКОЙ «ПЕРИФЕРИИ»

Многочисленные лидеры с экономической «периферии» используют те же принципы и методы управления, которые в ходу у их «коллег» из самых благополучных мировых компаний. Используя видение и принцип активного слушания в повседневных условиях, эти лидеры местных сообществ катализируют силы для системных изменений, чего не всегда способны добиться в крупных организациях. Сейра Пинто из некоммерческой организации Роса поясняет: «Главное, что мне помогает быть лидером, — то, что люди знают, что я одна из них. Я прошла тот же путь, который

сейчас проходят многие из них, я боролась с теми же страхами, которые есть у них, и я знаю, что на самом деле они умные и способные».

Лидер местного сообщества, с которым я знаком, вероятно, дольше остальных, — Мвалиму Мушеше. В начале 1980-х гг. в Уганде он начал проект по развитию сельских территорий и образованию — Uganda Rural Development and Training project (URDT)⁸. Начав работу с самых бедных районов в стране, Мушеше и его коллеги учили местное население формулировать свое видение, создавать совместное видение, распознавать ментальные модели, мешающие им добиваться целей, преодолевать разницу во мнениях с помощью активного слушания друг друга, воспринимать собственную деревню как систему. Это обучение шло на фоне реализации практических проектов: они копали хорошие колодцы и строили более безопасные зернохранилища. По словам Мушеше, «самым важным было помочь людям побороть укоренившийся в них фатализм. По сути, их убеждение, что они не влияют на собственное будущее, являлось наиболее серьезным препятствием для нас». Сегодня область, на которой сконцентрировались усилия проекта, является самым процветающим сельским регионом страны. А URDT запускает первый в Уганде университет для женщин, чтобы они получили возможность проявить свои лидерские качества в более широком масштабе, ведь раньше высшее образование было им недоступно.

Выделяя и поддерживая лидеров из местных сообществ, такие активисты, как Пинто и Мушеше, создают основу для длительного развития — именно этого не хватает в благополучных северных государствах в их попытках помочь беднейшим странам. «В секторе развития по-прежнему преобладает масштабный механистический и иерархический подход к решению проблем бедности и так называемого низкого уровня развития, — убеждена Марианна Кнут, основатель Kufunda Village — демонстрационного сайта и образовательной сети, посвященной устойчивому развитию сельского хозяйства в Зимбабве⁹. — С точки зрения материального развития, жителям деревень и местным сообществ пора прекратить считать все вокруг “общим и ничьим”. Получается, что после решения проблем люди не берут на себя ответственность за поддержание этого результата. Проблемы решаются в рамках масштабных инициатив по развитию, но через несколько лет возникают вновь (брошенные скважины, сломанные туалеты, общественные водопроводные колонки, за которые никто не хочет нести ответственность).

Что интересно, Марианна Кнут не считает свой проект чем-то уникальным: «Это всего лишь один из множества экспериментов по всему миру, растущее движение людей и организаций в области образования, бизнеса, архитектуры и дизайна, ведущих общее исследование, как мы можем вернуться к более плодотворному способу работы».

МОЛОДЫЕ ЛИДЕРЫ

Все чаще лидерские качества, необходимые для системных изменений, демонстрируют молодые люди. В большинстве случаев их не считают лидерами, но они способны оказать, вероятно, наиболее значимое влияние на будущее. Кроме того, в них вкладывали меньше всего в прошлом, благодаря чему они получили отличительную способность видеть недостатки в действующих ментальных моделях и институциональных закономерностях, а также смелость создавать что-то новое. Когда молодые люди развивают в себе основные лидерские качества и навыки совместного обучения, они становятся значительной силой для внедрения изменений.

Марианна Кнут на протяжении долгого времени была активисткой. Она уехала из Зимбабве в возрасте 16 лет с целью получить образование в Европе (ее отец — датчанин). Десять лет спустя она стала одной из создательниц организации *Pioneers for Change* — глобальной сети молодых лидеров, которые, по их собственному определению, готовы отдать свои силы тому, чтобы «быть собой, делать то, что важно, начать прямо сейчас, вовлекать остальных и никогда не переставать задавать вопросы». За последние несколько лет мне посчастливилось познакомиться со многими из этих молодых людей, и меня глубоко трогает их уверенная сосредоточенность, их вдохновение в преодолении сложных вопросов и их достижения.

Недавно в Швеции на конференции по глобальным изменениям я общался с участниками проекта *Pioneers for Change*. Участниками конференции были в основном топ-менеджеры и госчиновники, а также ведущие эксперты по различным глобальным вопросам. По моей просьбе организаторы конференции согласились провести специальную сессию, где представители *Pioneers for Change* рассказали о собственных подходах к управлению масштабными организационными изменениями. Этот диалог выявил несколько интересных различий между молодыми лидерами и более опытными управленцами.

Во-первых, молодые люди считали недостаток знаний своим преимуществом. «Мы многого не знаем, а потому не боимся задавать вопросы», — пояснила Кристел Шольтен, одна из основательниц сети Pioneers, сыгравшая ключевую роль в разработке главной программы по устойчивому развитию в одном из крупнейших банков в Нидерландах ABN AMRO. Сейчас она ее возглавляет. Программа появилась благодаря настойчивости Шольтен, которая продолжала поднимать одни и те же вопросы, пока люди не начинали видеть их значимость. В ходе диалога многие опытные руководители на конференции начинали понимать, что их прошлый опыт и достижения становились препятствием для осуществления изменений. Один руководитель с большим стажем признался, что его знания не только определяли его позицию. Он говорил: «Люди часто обращались ко мне, ожидая, как я отреагирую на какую-то проблему: я и оглянуться не успевал, а уже отстаивал какую-то позицию, которая, возможно, мне была и не так близка». Молодые лидеры, напротив, сохраняли способность оставаться открытыми, а благодаря искреннему интересу к вопросу часто достигали общего понимания и степени вовлеченности, которых обычно сложно добиться, если кто-то отстаивает свою точку зрения.

Во-вторых, эти молодые лидеры связаны друг с другом по всему миру. Когда они сталкиваются с затруднениями, они могут обратиться за помощью к своим партнерам в Бангладеш, Индии, Южной Африке, на Филиппинах или в Хорватии. Они постоянно обмениваются информацией и помогают друг другу, в результате у них формируется нестандартный взгляд на проблемы и они могут задействовать удивительные ресурсы для перемен. Например, когда Шольтен старалась справиться с новой работой в банке, ее поддерживали коллеги по сети Pioneers, работающие в области глобальных финансов в Азии и Европе.

Наконец, молодые люди работали над тем, чтобы не привязываться к своим взглядам. Несколько лет назад группа участников сети основала Клуб лицемеров. Марианна Кнут рассказала, как он работает: «Когда мы встречаемся, у нас начинается небольшое соревнование. Каждый должен рассказать историю, как он отказался от собственных убеждений, принял другую точку зрения, или не стал спорить, чтобы избежать конфликта или сгладить ситуацию, или просто сказал одно, а думал другое. Иногда отказываться от своего мнения нелегко, иногда этого даже не замечаешь. Но истории могут быть весьма забавными, и, когда мы ими делимся, мы стремимся показать, что каждый из нас такой же лицемер, как и все остальные. У нас получаются отличные посиделки».

ТРИ «Пороговые точки»

Остается всего один вопрос. На протяжении последней четверти века я наблюдал, как многие люди в самых разных областях применяли инструменты для внедрения видения, цели, активного слушания, анализа и системного мышления. Очевидно, что одни при этом добились значительных результатов, а другие не достигли практически ничего. Почему? Не думаю, что причина в разном уровне интеллекта или даже приверженности. И, конечно, здесь ни при чем статус или власть. Однако, кажется, большое значение имеет, откуда «пришли» эти люди. Как в конце жизни заметил Билл О'Брайан: «Главным фактором результата вмешательства является внутреннее состояние человека».

Мой коллега и соавтор книги Presence* Отто Шармер объясняет сдвиг в фокусе и намерениях, возникающий под влиянием трех «пороговых точек», которые человек должен преодолеть, чтобы добиться значимых изменений: открыть сознание, открыть сердце и открыть волю¹⁰.

После преодоления первой «пороговой точки» человек открывается и начинает видеть и слышать то, что находится перед ним, но чего до этого он не замечал. Это включает отказ от убеждений, которые он воспринимал как незыблемые и единственно верные и под влиянием которых формировалось его восприятие в прошлом. Вторая «пороговая точка» касается эмоционального плана: человек «открывает сердце» и начинает видеть свою взаимосвязь с окружающим миром, его проблемы и страдания, а также его радость. На данном этапе он отказывается от удобных историй о том, что все его проблемы вызваны внешними силами, и начинает видеть, что сам является частью проблем. В результате перехода через последнюю «пороговую точку» человек избавляется от остатков того, что Шармер называет «собственным мелочным эго», и позволяет себе стать частью будущего. Он связывается «с будущим, которое воплощается через него, и с тем, что ему предназначено сделать». Преодоление этого третьего порога отнюдь не означает, что человек неожиданно получает ответы на все свои вопросы о смысле жизни. Скорее, что «человек существует в сердце этого вопроса и он ведет его вперед».

Думаю, что перед лицом значительных вызовов современности все больше руководителей самого разного толка начинают понимать роль

* Издана на русском языке: Питер Сенге, Отто Шармер, Джозеф Яворски, Бетти Сью Флауэрз. Преображение. Потенциал человека и горизонты будущего. М.: Олимп-Бизнес, 2008. *Прим. ред.*

этих трех сдвигов. Они по-новому осознают серьезность проблем: как сформулировал Марв Адамс, растущий разрыв между «увеличивающейся степенью взаимозависимости и неспособностью наших институтов думать и действовать системно». Однако это новое осознание также возникает из конкретного практического опыта. Открывая свое сознание, все больше людей начинают работать с ментальными моделями и прибегают к анализу и диалогу, нацеленным на изменения. «Я понимаю, что мы начали двигаться в сторону более продуктивного диалога на более глубоком уровне, когда замечаю, что собеседники все меньше склонны считать свои мнения фактами, — говорит Вивьен Кокс. — Они становятся менее категоричными и менее уверенными. У них проявляется чувство юмора. У них загораются глаза. Даже если мы обсуждаем серьезные темы, мы начинаем больше играть и исследовать. В этот момент я понимаю, что это и есть настоящий анализ темы».

Второй и третий сдвиги, по Шармеру, происходят, когда мы начинаем видеть на когнитивном и эмоциональном уровне наши самые глубокие устремления и начинаем им следовать. Салим аль-Айдх каждый диалог сети Gulf SoL открывает картинкой с изображением детей и рассказывает о своих внуках. Таким образом, когда участники диалога впоследствии обсуждают экономические перспективы региона, они думают не о безликих цифрах, а о том, какая жизнь ждет их детей и внуков. «Невозможно серьезно обсуждать будущее, которое мы хотим создать, а также изменения, которые для этого необходимы, если не открыть свои сердца. Более того, без этого мы никогда не предпримем нужных действий», — убежден Салим аль-Айдх.

Готовность «открыть сердце» подразумевает готовность стать уязвимым. Немногие руководители готовы развивать в себе это качество намеренно. Размышляя об историях невероятного успеха в его карьере в Ford в 1980-е и 1990-е гг., Роджер Сейллент отмечает, что боссы ни разу не задали ему вопрос, как он добивается подобных результатов. Он предположил: интуитивно они понимали, что для этого придется показать свои простые человеческие качества, и это сделает их уязвимыми. А поскольку это очень некомфортное ощущение, большинство из них не были готовы к такому эксперименту.

Когда человек перешагивает третий порог, он готов отпустить свои заранее определенные цели и позволить, чтобы более влиятельные силы, чем его личная воля, скорректировали его намерения и стратегии.

Говорить об этом абстрактно очень сложно, но когда это происходит, человек сразу это понимает.

Последовательность всех трех сдвигов наглядно иллюстрируют размышления Марианны Кнут о том, как работает ее проект Kufunda Village: «Мы регулярно организуем встречи с активистами местных сообществ со всей страны, чтобы они могли научиться чему-то друг у друга, лучше понять неосознанные убеждения (как унаследованные, так и культурные), которые мешают им добиваться целей, и работать с этими убеждениями. Однако мы можем сделать это, только если сами в равной степени открыты происходящему и признаем, что у нас нет готовых ответов и мы не знаем, что они должны делать, чтобы осуществить свои мечты».

Сила, зарождающаяся с открытием сердца, нарастает благодаря «волшебству взаимосвязи с другими людьми, — говорит Марианна Кнут. — Я очень эмоциональный человек, и меня легко растрогать до слез. Сначала меня это смущало, а затем я поняла, что это мой индикатор, что я имею дело с чем-то очень важным, будь то сильная радость, глубокая печаль, сострадание или вдохновение. В некоторых случаях я сама переживаю эти эмоции, а иногда меня трогают люди, испытывающие подобные чувства. Кроме того, я поняла, что если при выступлении меня переполняют эмоции, в этом нет ничего страшного. Это даже сближает меня с аудиторией. Мы встречаемся с ними на другом уровне — не на уровне интеллекта, а на уровне чувств и сердца».

Марианна Кнут рассказывает, что третий сдвиг произошел, когда она вернулась в Зимбабве после учебы в Дании. У нее не было четкого плана, только мысль, что это «призвание, которому я должна следовать, — создать здоровые, активные сообщества в стране на континенте, который весь остальной мир считает бедным и потерянным. Я верю, что у каждого из нас своя причина, почему он находится в этом мире, и, когда вы понимаете эту причину, ваше сердце начинает петь и вы отдаетесь течению жизни, которая вам предначертана».

Когда руководитель любого уровня, находящийся в любых условиях, проходит через эти три сдвига, для него не остается практически ничего невозможного. «Если вы способны достичь состояния невинности в том, что вы делаете, — говорит Роджер Сейллент, — то есть не приписывать себе весь успех и не пытаться получить признание за результат — а такое отношение дается очень непросто, — вознаграждение не заставит себя ждать. Оно может принять форму возросшего влияния, силы, чувства

смысла, энергии или любую иную. Когда человек способен найти это ощущение внутри себя, соединиться со своим внутренним Я, добраться до этого света, это становится для него одним из самых больших подарков. Это место, где рождаются чудеса».

Размышляя о своем опыте, Марианна Кнут рассказывает: «Все начинается со встречи... Первая встреча с человеком решает все. Когда мы знакомимся с людьми, думаем ли мы о них только хорошее? Думаем ли мы о том, что каждый человек — это чудо и нам предстоит соприкоснуться с одним из них? Или что мы встретили бедного человека, который нуждается в помощи?

Вчера я вновь встретила с Анной Марунда, одной из активисток местного сообщества сети Kufunda. Анна — вдова, ей 46 лет. Она живет на пенсию покойного мужа в \$2 в месяц, но ежеквартально должна платить по \$20 за обучение детей в школе. В прошлом году Анна организовала женский кооператив по производству вязаных изделий ручной работы; недавно начала обучать вязанию других женщин, живущих по соседству; создала собственный биотуалет и теперь учит других, как это сделать; ведет группу для обсуждений по теме СПИДа и заботится о больных СПИДом. Мы беседовали с ней о том, что она открыла сама в себе за прошедший год. Она призналась: «Я поняла, что для окружающих являюсь примером женщины, которая осталась вдовой и преодолела серьезные трудности. Я поняла, что я сильная. Я открыла, что могу найти спокойствие внутри себя. Я поняла, что умею слушать и люди мне доверяют. Поэтому они обращаются ко мне и приглашают присоединиться к разным общественным организациям».

Я не понимаю, как это все происходит, но точно знаю, что, когда мы встретили Анну, мы увидели ее мудрость, а не ее бедность».

Марианна Кнут написала в своем журнале: «Жизнь священна, и так к ней и следует относиться. Думаю, все дело в том, чтобы достаточно замедлиться, чтобы насладиться красотой вокруг нас: удивительные краски заката, красота стада коров, чудо маленького ростка, пробивающегося сквозь толщу земли, необыкновенные ощущения, когда сидишь на огромном гранитном камне, которыми обозначают сельскохозяйственные угодья в Зимбабве, магия от глубокой связи с другим человеком, в печали или радости... Каждый раз, когда я замечаю эти простые вещи, символизирующие собой созидание, я еще больше убеждаюсь в том, что жизнь бесконечно богата и полна волшебства и любви. Человек, способный

осознать это и оставаться связанным со всем этим, бесконечно богаче того, кто этого не понимает»¹¹.

Эти строки Роджера Сейллента и Марианны Кнут трогают меня до глубины души. Больше всего я хочу донести до других это знание, которое становится возможным для человека, когда он открывается. Я был свидетелем столько чудес — неразрешимых проблем, которые каким-то образом разрешались. Я видел столько людей, которые смогли реализовать свой потенциал и браться за все более сложные проблемы с улыбкой и радостью. И на своем пути развития они становились ближе к себе самим, к другим людям и к жизни.

Есть много способов охарактеризовать суть этой работы: это система управления, находящаяся в гармонии с природой, человеческой природой и природой более крупных живых систем; это совместная работа, которая помогает нам добиваться самых высоких наших устремлений; это изменения, которых мы стремимся достичь. Или, как удивительно красиво сформулировала Марианна Кнут, это состояние взаимосвязи с существованием, которое никогда не прекращается.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

НЕДЕЛИМОЕ ЦЕЛОЕ

В юности я мечтал стать космонавтом. В колледже даже изучал аэронавтику и астронавтику. Однако затем заинтересовался теорией систем, и это определило мою дальнейшую карьеру.

Хотя, надо признать, меня по-прежнему серьезно увлекает опыт пребывания в космосе — чувство, возникшее после просмотра снимков Земли, сделанных космическим кораблем «Аполлон». Поэтому я с огромным удовольствием воспользовался возможностью познакомиться с астронавтом Расти Швейкартом, который несколько лет назад в качестве гостя принял участие в одном из наших семинаров по развитию лидерских качеств.

От Расти я узнал, что многие космонавты по возвращении с орбиты с трудом подбирают слова, чтобы описать, что значило для них парить над родной планетой. Расти понадобилось пять лет (он летал на «Аполлоне-9», который тестировал лунный модуль на земной орбите в марте 1969 года), чтобы найти нужные слова.

Летом 1974 года его пригласили выступить в Линдисфарне, духовном сообществе на Лонг-Айленде. Готовясь к выступлению, он размышлял, как поделиться своим опытом, но в конце концов понял, что не может рассказывать об этом как о личной истории. Потому что это была наша история. Он понял, что он сам, как и другие астронавты, представлял собой «продолжение сенсорного аппарата всего человечества. Да, я видел все собственными глазами и испытывал определенные ощущения, но это также были наши глаза и наши ощущения. Мы, те, кто первым взглянул на Землю из космоса, смотрели на нашу планету от лица человечества. Хотя нас было совсем немного, на нас лежала ответственность рассказать,

что мы чувствовали». Поняв это, Расти решил просто описать, как это было, словно вы и я тоже были там¹.

Там, наверху, полный оборот вокруг планеты происходит за каждые полтора часа, и так весь день, и день за днем. Вы просыпаетесь утром над Ближним Востоком и Северной Африкой. Пока завтракаете, смотрите в иллюминатор и видите проплывающие далеко внизу Средиземноморье, Грецию, Рим, Синайский полуостров. И понимаете, что сейчас одним взглядом охватили колыбель цивилизации — историю человечества. И глядя на этот кусочек Земли, вы думаете обо всем, что происходило на этом кусочке на протяжении тысячелетий.

Вы продолжаете движение вдоль Северной Африки, к Индийскому океану и видите величественный полуостров Индостан. А потом Цейлон, Бирму, Юго-Восточную Азию, Филиппины и бесконечную водную гладь Тихого океана — вы не могли себе представить, насколько он огромный. Наконец достигаете побережья Калифорнии и смотрите на такие близкие сердцу места: Лос-Анджелес, Феникс, Эль-Пасо, и вот уже Хьюстон, и там ваш дом, и вы смотрите и точно знаете, что сейчас пролетаете над Астродомом*. Вы отождествляете себя с тем, что знаете, к чему привязаны.

Внизу под вами проплывает Новый Орлеан, а к югу лежит полуостров, это Флорида. За сотни часов, которые вы проводите, пролетая по этому маршруту, все становится знакомым и родным. Вы пересекаете Атлантический океан и возвращаетесь к Африке.

В этом и заключается идентификация: вы отождествляете себя с Хьюстоном, затем с Лос-Анджелесом, Фениксом, Новым Орлеаном и всем остальным. А потом вдруг неожиданно понимаете, что отождествляете себя с Северной Африкой. Вы с нетерпением ждете и предвкушаете ее появление внизу. И вот вы видите этот континент. В итоге ваша идентификация меняется. Когда вы за полтора часа способны облететь Землю, вы отождествляете себя со всей планетой. Это поворотная точка.

Вы смотрите вниз и не представляете, сколько границ и препятствий преодолеваете снова и снова. Вы их даже не видите. Пролетая над Ближним Востоком, вы знаете, что там внизу сотни людей убивают друг друга из-за воображаемой линии, которую вы не можете разглядеть. С вашей точки обзора Земля — одно большое целое,

* NRG Астродом — стадион в Хьюстоне, родоначальник крытых стадионов с куполообразной крышей. *Прим. перев.*

и оно поистине прекрасно. Вы жалуете, что не можете взять всех сюда и сказать: «Посмотрите отсюда. Только взгляните. Что на самом деле важно?»

А немного времени спустя ваш друг и сосед отправляется на Луну. И теперь он смотрит на Землю, но видит ее не как огромную планету, на которой можно разглядеть удивительные по красоте детали, а как небольшой кружок. Он наблюдает контраст между яркой синевой и белым орнаментом новогодней елки и чернотой неба безграничной Вселенной.

Он осознает и размер, и значимость нашей планеты: в его глазах она стала такой маленькой и хрупкой, драгоценная крошечная точка во Вселенной, которую можно закрыть одним пальцем, но именно на этой маленькой бело-голубой точке — все, что тебе дорого. История и музыка, поэзия и искусство, война и смерть, рождение и любовь, слезы, радость, игры — все это там, на крошечной точке.

Вы понимаете: что-то изменилось в вашем сознании и восприятии. Вы уже не будете прежним. Вы вспоминаете эпизод, когда выполняли задание в открытом космосе и на какое-то время камера вышла из строя, а у вас появилось несколько мгновений, чтобы подумать о том, что происходит. Вы вспоминаете потрясающую картину у вас перед глазами. Потому что в ту секунду вы не внутри корабля разглядываете Землю через иллюминатор — вы снаружи, и скафандр совсем вам не мешает. Нет никаких границ.

Находясь в открытом космосе, Расти открыл для себя первые принципы системного мышления. Но то, как он это сделал, вряд ли доступно кому-то из нас — не на рациональном уровне, а на уровне непосредственного опыта. Планета Земля — неделимое целое, так же как каждый из нас — неделимое целое. Природа (включая человека) не состоит из частей внутри целого. Она состоит из целого внутри целого. Все границы, в том числе национальные, по сути своей носят произвольный характер. Мы сами строим эти границы, а затем попадаем в их ловушку.

Произошла еще одна важная вещь. После своего первого выступления в Линдисфарне Расти сделал для себя еще ряд изменивших его открытий. Он оставил пост специального уполномоченного Энергетической комиссии штата Калифорния и стал более активно участвовать в совместных проектах американских астронавтов и советских космонавтов². Он слушал и получал новый опыт. Начал участвовать в мероприятиях, созвучных его новому мировоззрению. В частности, заинтересовался гипотезой

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Геи* о том, что Земля с ее биосферой и всей жизнью на ней является одним суперорганизмом³. Идея, укоренившаяся во многих доиндустриальных обществах, например в культуре американских индейцев, нашла в нем «живой отклик», как признавался Расти: «Впервые за все время внутренний ученый во мне смог заговорить о тех аспектах моего опыта в космосе, которые я не мог сформулировать даже для себя. Я не мог описать, как воспринимал нашу планету. Я чувствовал, что это единый организм, в каждой клеточке которого — жизнь».

В завершение семинара кто-то неожиданно спросил: «Расти, а каково это — быть там, наверху?» Расти надолго замолчал, а когда наконец заговорил, произнес лишь одну фразу: «Словно наблюдать за ребенком, который вот-вот родится».

Происходит что-то новое. И это происходит со всем единым целым.

* Предложена в 1970-х годах британским экологом Джеймсом Лавлоком. Название «Гея» отсылает к богине Земли в древнегреческой мифологии. *Прим. ред.*

П Р И Л О Ж Е Н И Е 1

ОБУЧАЮЩИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

О каждой из пяти обучающих дисциплин можно говорить с позиции одного из трех уровней:

- методы работы: что вы делаете;
- принципы: руководящие идеи и практические выводы;
- суть: состояние тех людей, которые овладели дисциплиной на высоком уровне.

Методы работы — это та деятельность, на которой специалисты-практики сосредоточили энергию и время. Системное мышление, например, включает использование «архетипов системы», чтобы в сложных ситуациях понять глубинные структуры. Личное совершенствование предполагает «прояснение персонального видения» и «созидательное напряжение», одновременную концентрацию на видении и текущей реальности, чтобы разрыв между ними генерировал энергию для достижения видения. Работа с ментальными моделями включает умение отличить практический опыт от обобщений или абстрактных суждений, которые человек склонен формировать на основе этого опыта.

Методы работы можно назвать наиболее очевидным аспектом любой дисциплины. Кроме того, они являются главным фокусом людей или групп, когда те начинают применять дисциплину. Новичкам приходится предпринимать осознанные и постоянные усилия, так как использование методов у них еще не вошло в привычку. В разгар обсуждения новичку, осваивающему работу с ментальными моделями, придется сделать

усилие, чтобы определить убеждения, которыми он оперирует, и почему. Зачастую усилия новичков характеризуются «задержкой во времени»: только *после* обсуждения они начинают ясно видеть свои убеждения и отличать их от выводов, на которых они основаны. Тем не менее в конце концов применение дисциплины переходит в разряд автоматических навыков в режиме реального времени. При решении сложных проблем вы уже по привычке думаете об архетипах системы, воссоздаете (а не вспоминаете) свое видение, отслеживаете свои убеждения, когда они появляются.

Не менее важную роль в любой дисциплине играют глубинные принципы. Они представляют собой теорию, на которой базируются основные методы работы данной дисциплины. Так, ключевые принципы системного мышления — «структура определяет модель поведения» и «сопротивление системы» (тенденция сложных систем сопротивляться усилиям по изменению модели их поведения). Первый принцип подразумевает, что способность оказывать влияние на реальность обусловлена умением видеть структуры, контролирующие поведение и события. Вторым принципом означает, что усилия по изменению поведения (например, через программы, действующие из лучших побуждений, такие как строительство жилья для социально неблагополучного городского населения), как правило, улучшают ситуацию лишь в краткосрочной перспективе и зачастую ведут к еще более серьезным проблемам в будущем. Аналогичным образом основные принципы личного совершенствования заключаются в силе видения и в способности отличить «созидательное напряжение» от «эмоционального напряжения».

Понимать принципы, составляющие основу дисциплин, важно как для новичков, так и для «продвинутых пользователей». Новичку они помогут понять рациональное обоснование дисциплины и суть методов работы. Для «продвинутых» явятся напоминанием, которое будет способствовать постоянному совершенствованию применения дисциплины, а также поможет объяснить дисциплину другим людям.

Для совершенствования использования дисциплины требуются усилия как на уровне понимания принципов, так и на уровне применения методов работы. Велик соблазн считать, что если вы понимаете определенные принципы, то «выучили» дисциплину. Это классическая ловушка, когда путают интеллектуальное понимание и обучение. Процесс обучения всегда включает изменение в понимании и изменение в поведении, «мысль»

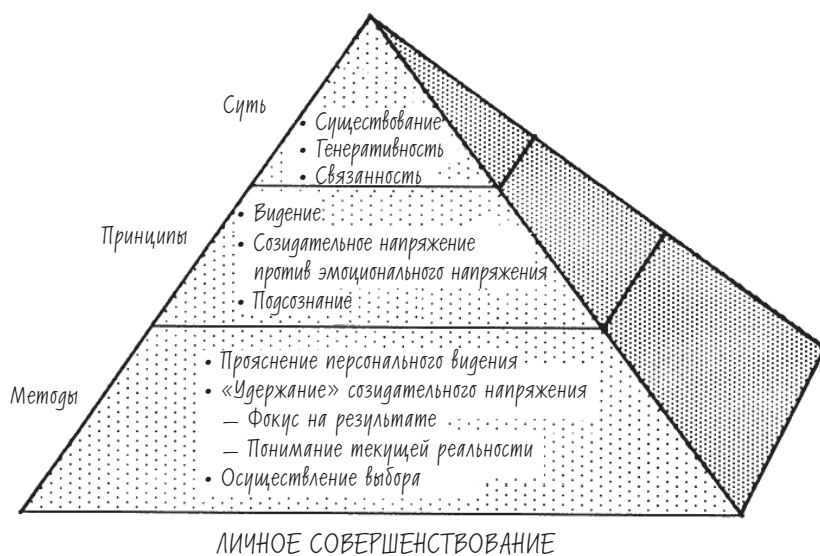
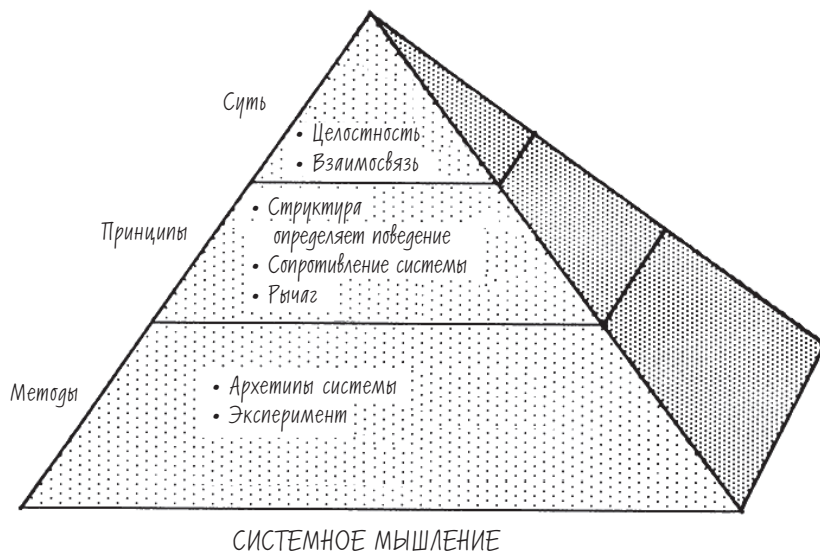
и «действие». По этой причине разделяют руководящие принципы и методы работы. Хотя оба этих аспекта одинаково важны.

Третий уровень («суть» дисциплины) отличается. Нет смысла осознанно концентрировать внимание и усилия на сути дисциплины. Это все равно что *прилагать усилия*, чтобы ощутить любовь, радость или спокойствие. Суть дисциплины выражается в состоянии, которое естественным образом испытывает человек или группа людей, овладевших ею на высоком уровне. Это сложно выразить словами, но чрезвычайно важно полностью осознать значение и цель каждой дисциплины. Каждая дисциплина осязаемым образом меняет человека, который ее практикует. Именно поэтому мы называем их *персональными* дисциплинами, несмотря на то что применять некоторые из них можно только совместно, в команде.

Так, например, в результате овладения системным мышлением человек начинает все отчетливее видеть взаимосвязи и единство разрозненных частей. Сталкиваясь с проблемами, будь то в семье или в бизнесе, человек, применяющий принципы системного мышления, автоматически будет считать их следствием глубинных структур, а не ошибок или злого умысла конкретных людей. Точно так же личное совершенствование повышает осознанность и присутствие в настоящем моменте: человек обращает больше внимания на то, что происходит с ним и вокруг него, а также воспринимает себя как часть созидательных сил, формирующих его жизнь.

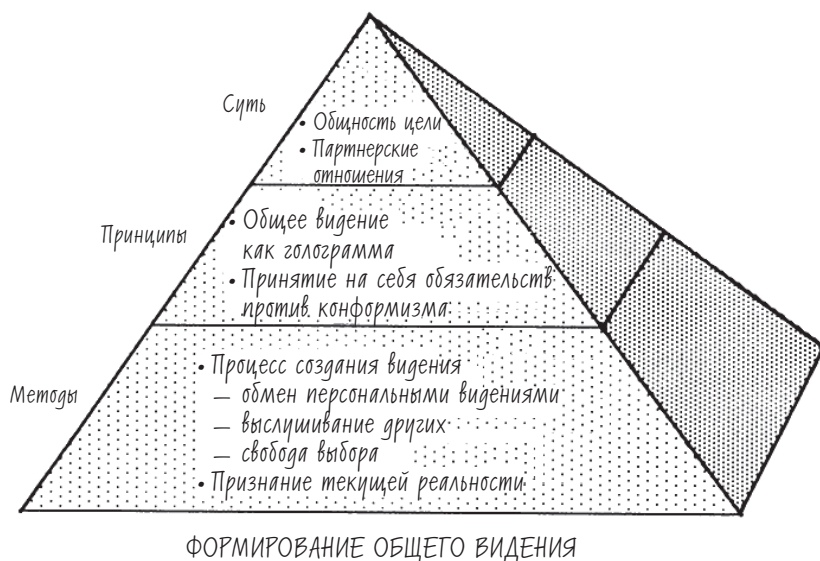
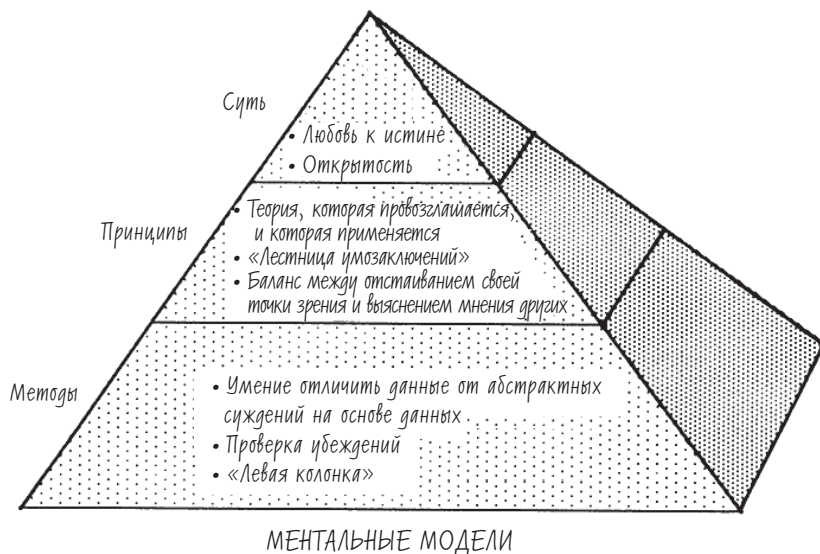
На уровне сути дисциплины начинают сливаться друг с другом. В этом есть определенный смысл, так как мы постигаем внутренне взаимосвязанный мир. Хотя между дисциплинами сохраняются различия, они становятся все более незаметными. Например, различие между «взаимосвязью» (системное мышление) и «связанностью» (личное совершенствование) очень тонкое. В первом случае речь идет об осознании того, как связаны между собой разные явления, а во втором — об осознании своей принадлежности к миру, а не обособленности от него. Столь же тонкое различие между «общностью цели» (совместное видение) и «согласованностью» (командное обучение). В первом случае имеется в виду общее направление движения и цель существования, тогда как во втором — действие команды как единого организма при совместной работе. Эти различия едва уловимые, но они важны. Подобно тому как знаток тонких вин способен ощутить различия, недоступные новичку, люди или группы, овладевшие этими дисциплинами, видят различия, которые другим кажутся незаметными.

ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА



Наконец, дисциплины по созданию совместного видения и по командному обучению отличаются от трех остальных тем, что по природе своей коллективные. Методы работы — это деятельность, в которую вовлечена группа. Принципы должны быть усвоены группой. Суть — это состояние, которое ощущает вся группа.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОБУЧАЮЩИЕ ДИСЦИПЛИНЫ



Невозможно овладеть какой-то дисциплиной сразу. Существуют конкретные этапы обучения, которые должен пройти каждый. Диана Смит вывела последовательность из трех этапов для развития новых навыков. Эта последовательность полезна и с точки зрения освоения всех обучающих дисциплин.

**Новые ценности
и убеждения**

Третий этап: ценности и действующие убеждения

Люди могут связать правила, отражающие новые ценности и действующие убеждения; могут пользоваться этими правилами в моменты стресса или неопределенности, что помогает продолжать их собственное обучение или обучение других. На этом этапе люди адаптировали правила в собственную модель поведения и проявляют собственную индивидуальность

**Новые правила
поведения**

Второй этап: новые правила поведения

Прежние убеждения ослабевают в ответ на когнитивный практический опыт, полученный на первом этапе. Люди начинают экспериментировать с правилами поведения, основанными на новых убеждениях, чтобы проверить, от чего они отказались. Возможно, для изменения поведения им потребуется опереться на новую языковую систему, и им бывает сложно оценить или связать друг с другом новые правила в моменты стресса

**Новые когнитивные,
лингвистические
возможности**

Первый этап: новые когнитивные возможности

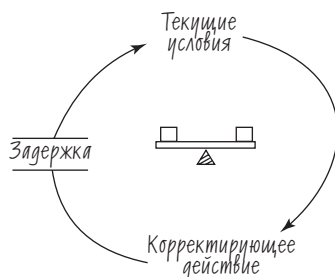
Люди видят новые возможности и говорят на «новом языке». Это позволяет им более ясно осознавать собственные убеждения, действия и их последствия, а также убеждения, действия и их последствия других людей. Обычно им бывает трудно переводить эти новые когнитивные и лингвистические компетенции в радикально новый образ действий. Они могут начать вести себя иначе, но их базовые правила, убеждения и ценности останутся прежними

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

АРХЕТИПЫ СИСТЕМЫ¹

УРАВНОВЕШИВАНИЕ ПРОЦЕССА С ЗАДЕРЖКОЙ

Структура



Описание. Человек, группа или организация на пути к цели корректируют свое поведение в соответствии с обратной связью, поступающей с задержкой. Если они не осознают наличие задержки, то предпринимают больше корректирующих действий, чем необходимо, или (в некоторых случаях) просто сдаются, так как не видят прогресса.

Сигнал раннего предупреждения. «Мы думали, что достигли баланса, но затем неожиданно резко отклонились от установленной границы». (Позднее вы можете снова резко отклониться в противоположном направлении.)

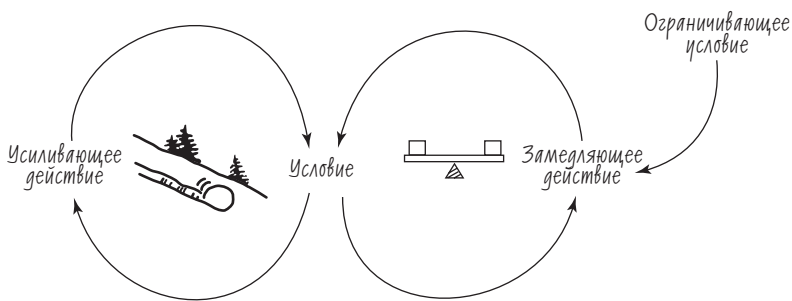
Управленческий принцип. В инертной системе агрессивные действия провоцируют нестабильность. Либо проявите терпение, либо повысьте скорость реакции в системе.

Пример из бизнес-практики. Застройщики продолжают возводить новые объекты жилой недвижимости, пока рыночное предложение не начнет превышать спрос, но к этому моменту на стадии строительства находится столько новых проектов, что гарантированно возникает переизбыток предложения.

Другие примеры. Душ, в котором температура воды изменяется с задержкой по времени относительно регулирования краном; цикличность избытка и недостатка при производстве/распределении продукции (как в «пивной игре»); цикличность колебания объемов производства и запасов из-за длительного срока производства; подавление массовых протестов на площади Тяньаньмэнь в Пекине, когда власти сначала не проявили никакой реакции, а затем действовали неожиданно жестко; резкие взлеты и падения фондового рынка.

ОГРАНИЧЕНИЯ РОСТА

Структура



Описание. В ходе процесса наблюдается период усиленного роста или расширения. За ним следует замедление роста (зачастую необъяснимое для участников системы), и в итоге наступает стагнация, за которой может последовать спад.

Фаза роста вызывается усиливающим действием процесса обратной связи (или несколькими такими процессами). Замедление возникает в результате действия уравнивающего процесса, вступающего в игру, когда достигается ограничение. В качестве ограничения могут выступать дефицит ресурсов, а также внешняя или внутренняя реакция на рост. Усиление спада (если такое происходит) происходит вследствие усиливающего процесса, действующего в обратном направлении, из-за чего все больше нарастает противоречие.

Сигнал раннего предупреждения. «К чему нам переживать по поводу несуществующих проблем? У нас потрясающий рост». (Немного позже: «Да, есть небольшие проблемы, но нам всего-то нужно вернуться к тому, что работало раньше». Еще позже: «Чем больше усилий мы прилагаем, тем, кажется, меньше меняется ситуация».)

Управленческий принцип. Не стремитесь давить на усиливающий процесс (процесс роста), устраните (или ослабьте) источник ограничения.

Пример из бизнес-практики. В одной компании в рамках программы по обеспечению равных условий для всех работников квалифицированные представители разных групп меньшинств получили позиции в составе команд на разных уровнях компании. Однако в итоге возникло сопротивление: сложилось мнение, что новые сотрудники незаслуженно получили свои должности. И чем большее давление оказывалось на прежних членов команды, чтобы они приняли новых сотрудников, тем сильнее было отторжение.

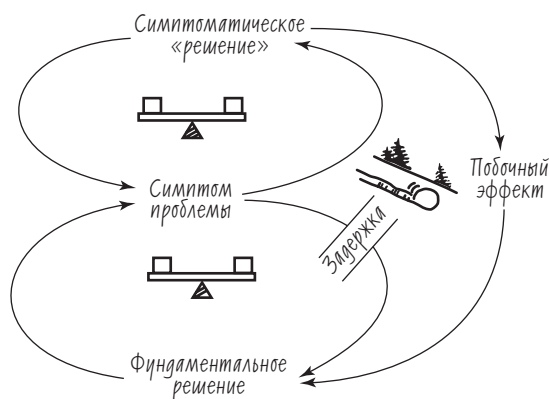
Другие примеры. При обучении новому навыку, допустим игре в теннис, на первом этапе наблюдается быстрый прогресс. Однако по мере роста мастерства наступает предел для природных способностей, преодолеть который можно, только научившись новой технике, что поначалу совсем непросто.

Стартап, который демонстрирует уверенный рост, пока не достигнет такого размера, при котором требуются формальная организация и профессиональные навыки управления; команда по разработке нового продукта, которая действует как часы, пока успех не вынуждает ее принимать новых членов, не разделяющих ценности или стиль работы предыдущих участников; город, стабильно растущий до того момента,

пока есть доступная территория, после застройки которой наблюдается рост цен на жилье; социальное движение, которое развивается, пока не встречает усиление сопротивления со стороны противников; популяция животных, которая резко увеличивается, когда исчезает ее природный враг, а затем так же резко сокращается из-за невозможности прокормить столько особей.

ПОДМЕНА ПРОБЛЕМЫ

Структура



Описание. Для исправления ситуации применяется краткосрочное «решение», которое дает быстрый видимый результат. К краткосрочным мерам начинают прибегать все чаще, а к фундаментальным, долгосрочным решениям — все реже. Со временем способность выбирать фундаментальные решения атрофируется, что ведет к практически полному переходу на симптоматические решения.

Сигнал раннего предупреждения. «Да ладно, это всегда работало! Что ты имеешь в виду, у нас будут с этим проблемы?»

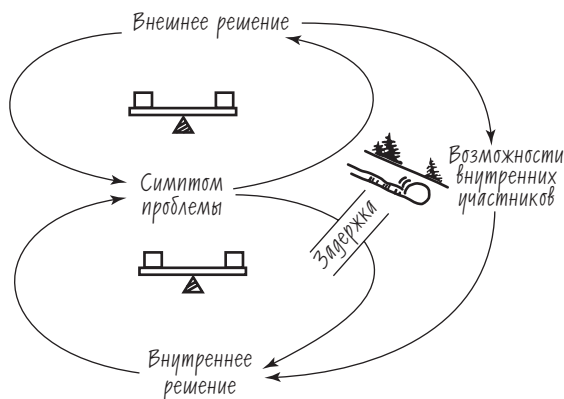
Управленческий принцип. Сфокусируйтесь на фундаментальном решении. Если без симптоматического решения не обойтись (из-за задержки при применении фундаментального решения), используйте его, чтобы выиграть время, пока вы продолжаете работать над фундаментальным решением.

Пример из бизнес-практики. Технологию инновационных печатных плат можно использовать для развития уникального функционала во многих новых приложениях, для снижения производственных издержек или же для замены плат прошлого поколения в действующих продуктах. Таким образом, у специалистов по продажам может быть две потенциальные стратегии. Первая: попытаться продать их «специализированным» заказчикам, которые оценят техническую новинку и создадут новые продукты, в которых их возможности будут использоваться в полном объеме (фундаментальное решение). Вторая: продавать их заказчикам, которые производят товары широкого потребления, но которых мало волнуют особые технические характеристики новинки, и они просто заменят ими платы прошлого поколения (симптоматическое «решение»). Учитывая требование руководства по выполнению квартального плана продаж, специалисты по продажам предлагают продукцию компании всем, кто готов ее приобрести, а это преимущественно вторая категория заказчиков, так как их больше и задержки в цикле сбыта у них, как правило, короче. Со временем у инновационной технологии так и не появляется собственной базы лояльных покупателей, и на нее начинают просить снизить цену или дать скидку, как это обычно происходит в сегменте товаров широкого потребления.

Другие примеры. Продавать больше текущим покупателям вместо расширения базы клиентов (ситуация компании АТР из главы 11); оплачивать расходы кредитными средствами, вместо того чтобы наладить финансовую дисциплину; употребление алкоголя, наркотиков или даже полезных методов в виде физических упражнений, чтобы избавиться от стресса на работе и таким образом избежать необходимости контролировать рабочую нагрузку; любая зависимость от чего угодно.

ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ: ПОДМЕНА ПРОБЛЕМЫ И УЧАСТИЕ ВНЕШНИХ СПЕЦИАЛИСТОВ

Структура: см. рисунок. Одна из разновидностей предыдущей структуры, которая так широко распространена и наносит особенный ущерб, что даже заслуживает отдельного упоминания: это случай, когда решить проблему пытаются помочь внешние участники. Внешнее вмешательство,



направленное на решение проблемы, может быть настолько успешным, что сотрудники внутри системы так никогда и не научатся самостоятельно справляться с возникающими трудностями.

Управленческий принцип. Научите людей рыбачить, вместо того чтобы давать им рыбу. Сконцентрируйтесь на повышении возможностей самой системы справляться со своими проблемами. Если без внешней помощи не обойтись, вмешательство сторонних консультантов должно быть единовременным (и все должны сразу это понимать) или же они должны помочь сотрудникам развить собственные навыки, ресурсы или инфраструктуру, чтобы в будущем те могли решить проблемы своими силами.

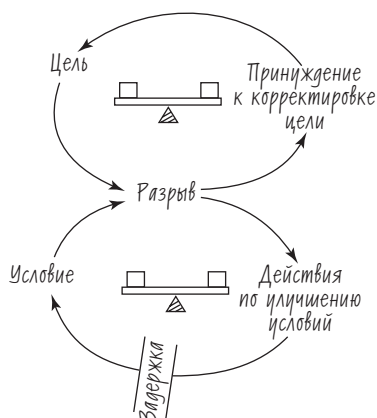
Пример из бизнес-практики. Инновационная страховая компания развивала идею независимых местных подразделений, сотрудники которых лишь изредка обращались бы в головной офис за помощью. Изначально концепция хорошо себя зарекомендовала, но затем в отрасли наступил кризис. Столкнувшись с неожиданными серьезными убытками, местные офисы обратились за помощью к более опытным в управленческих вопросах коллегам из головного офиса, чтобы те помогли им внести коррективы в структуру тарифов; этот процесс растянулся на несколько месяцев. В то же время менеджеры в местных офисах сосредоточились на преодолении кризисных явлений. Из кризиса удалось выйти, но в следующий раз, когда зашел вопрос о структуре тарифов, у местных офисов почва вновь ушла из-под ног. Они начали звонить в центральный офис за поддержкой. Через несколько лет подобного образа действий

местные офисы поняли, что у них просто нет страховщиков, способных самостоятельно управлять структурой тарифов.

Другие примеры. Зависимость от внешних специалистов вместо обучения собственных сотрудников. Многочисленные формы государственной поддержки, направленные на решение насущных проблем, только усиливают зависимость и увеличивают потребность в дальнейшей помощи: системы социальной защиты, обеспечивающие отдельное жилье семьям; программы профессиональной ориентации или предоставления жилья, которые привлекают в города наиболее нуждающихся; программы продовольственной помощи развивающимся странам, в результате которых снижается уровень смертности и повышается рост населения; системы социального обеспечения, которые сокращают личные сбережения и поощряют ситуации, когда большие семьи разъезжаются, чтобы жить отдельно.

РАЗМЫВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

Структура



Описание. Структура подмены проблемы, в которой применение краткосрочного решения негативно влияет на долгосрочную фундаментальную цель.

Сигнал раннего предупреждения. «Ничего страшного, если мы немного снизим наши стандарты деятельности, пока не закончится кризис».

Управленческий принцип. Придерживайтесь видения.

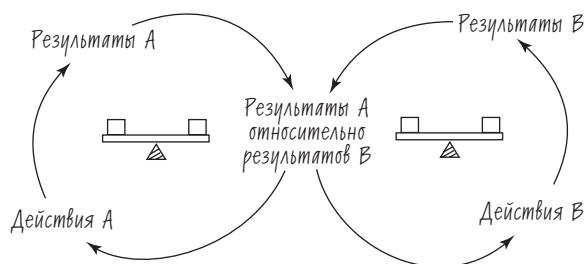
Пример из бизнес-практики. Производитель высокотехнологичного продукта обнаружил, что теряет долю рынка, несмотря на отличный продукт и постоянные его усовершенствования. Компания, у которой технические характеристики продукта всегда были в приоритете, уделяла мало внимания оперативно-производственному планированию. В результате внешний консультант выяснил, что покупатели, недовольные постоянными задержками заказов, уходили к конкурентам. Компания стояла на своем: «Мы стабильно придерживаемся установленного срока доставки в 90% случаев». И продолжала искать проблему в чем-то другом. Однако каждый раз, когда компания не могла обеспечить доставку заказов в срок, она официально немного увеличивала срок доставки, так что установленный срок доставки заказов покупателям становился все дольше, и дольше, и дольше...

Другие примеры. Успешные люди, которые занижают собственные ожидания и становятся менее успешными. Компании, которые по умолчанию снижают стандарты качества производимой продукции, так как сокращают бюджет вместо инвестиций в новые, более эффективные методы производства (и, возможно, с меньшими издержками), продолжая при этом заявлять, что качество для них самое важное. Снижение со стороны правительства целевых показателей «полной занятости» или балансировка дефицита бюджета. Снижение показателей контроля за опасными веществами, загрязняющими окружающую среду, или защиты видов животных, находящихся на грани вымирания.

ЭСКАЛАЦИЯ

Структура²: см. рисунок.

Описание. Два человека или две компании всеми силами стараются получить преимущество друг над другом. Каждый раз, когда один из конкурентов вырывается вперед, второй чувствует угрозу своему положению, что заставляет его действовать более агрессивно для восстановления своего преимущества. Зачастую каждая из сторон оправдывает собственное агрессивное поведение тем, что это защитная реакция на агрессию конкурента.



При этом «защитные» действия каждой из сторон ведут к эскалации, которая значительно превосходит желание самих участников ситуации.

Сигнал раннего предупреждения. «Если бы наш конкурент перестал предпринимать ответные действия, мы могли бы прекратить эту гонку и уделить внимание другим вещам».

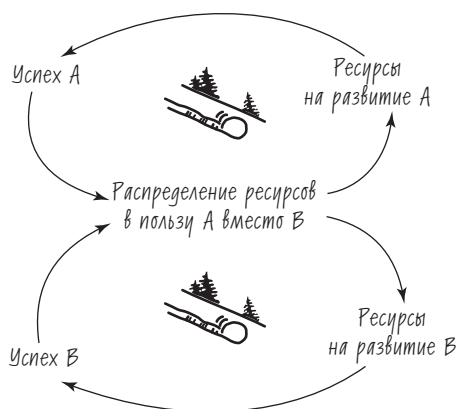
Управленческий принцип. Постарайтесь найти решение, при котором обе стороны достигнут своих целей и окажутся в выигрыше. В большинстве случаев один из конкурентов может в одностороннем порядке разорвать замкнутый круг, если воздержится от чрезмерно агрессивных «мирных» действий, в результате чего у второй стороны снизится воспринимаемая угроза.

Пример из бизнес-практики. Компания разработала уникальный дизайн детской коляски для перевозки сразу трех малышей, которая при этом оставалась легкой и компактной, удобной для путешествий. Товар моментально завоевал популярность у семей с несколькими маленькими детьми. Почти одновременно на рынок вышел конкурент с аналогичным предложением. Спустя несколько лет в стремлении отвоевать долю рынка у конкурента первая компания снизила цену на свой товар на 20%. Вторая компания, ощутив спад продаж, тоже снизила цену. Первая компания, все еще мечтавшая о расширении доли рынка, снизила цену еще больше. Вторая компания вновь неохотно пошла на снижение цены, несмотря на то что это начало сказываться на ее прибыли. Еще через несколько лет обе компании едва выходили в ноль, а производство уникальной детской коляски было под вопросом.

Другие примеры. Рекламные войны. Привлечение юристов для решения спорных вопросов. Бандитские разборки. Развод. Раздувание бюджетной сметы: когда одна группа завышает расчетные показатели, другие не могут противостоять соблазну сделать то же самое, чтобы получить свой кусок пирога, что ведет к тому, что все статьи оказываются сильно раздутыми. Борьба за место поближе к президенту компании. И, конечно, гонка вооружений и борьба с терроризмом.

УСПЕХ ПРИВЛЕКАЕТ УСПЕХ

Структура



Описание. Два вида деятельности конкурируют за ограниченные ресурсы или поддержку. Чем более успешен один вид деятельности, тем большую поддержку он получает, перетягивая на себя ресурсы.

Сигнал раннего предупреждения. Один из двух сотрудников, групп, видов деятельности становится все успешнее, тогда как второй испытывает затруднения.

Управленческий принцип. Сформулируйте комплексную цель для совместного решения обеих задач. В некоторых случаях можно «развести» задачи, чтобы они перестали конкурировать за ресурсы. Это желательно сделать, если соединение задач было ненамеренным, но привело к нездоровой конкуренции за ограниченные ресурсы.

Пример из бизнес-практики. Руководитель оказывает поддержку двум сотрудникам и стремится, чтобы они находились в равном положении. Однако в итоге один протезе получает больше внимания, так как второй заболел на неделю. Когда второй протезе выходит на работу, руководитель, чувствуя вину, старается его избегать, чем только усиливает положение первого протезе. Первый протезе, ощущая поддержку, добивается хороших результатов и получает еще больше возможностей. Второй протезе, чувствуя себя неуверенно, работает менее эффективно и получает меньше возможностей, хотя в самом начале способности и того и другого были одинаковыми.

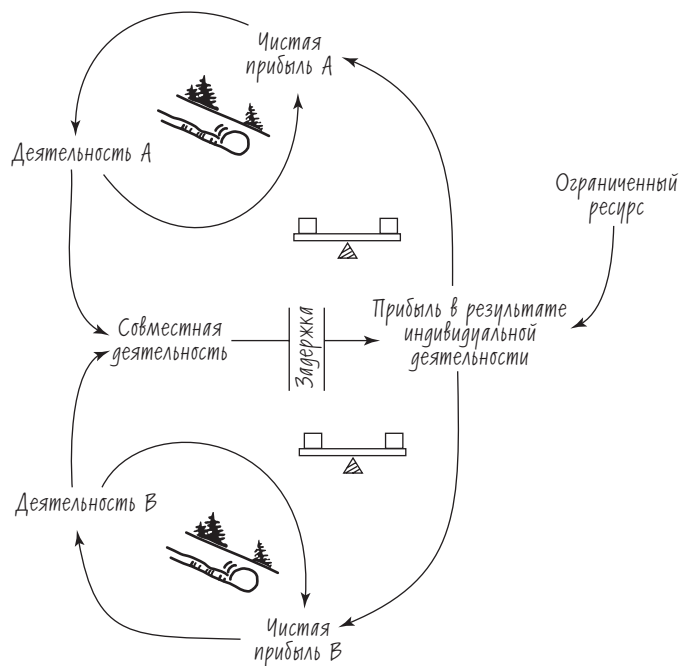
Другие примеры. Баланс между работой и личной жизнью, когда сотрудник работает сверхурочно и это приводит к ухудшению отношений в семье до такой степени, что ему все меньше хочется возвращаться домой после работы, в результате чего ситуация в семье только ухудшается. Два продукта конкурируют за ограниченные финансовые и управленческие ресурсы внутри компании. Первый продукт сразу завоевывает рыночную нишу и получает дополнительное инвестирование, что уменьшает объем ресурсов на развитие второго продукта. Это запускает усиливающую спираль, стимулирующую рост первого продукта и обрекающую на неудачу второй. Застенчивый ученик с самого начала не может завоевать хорошую репутацию в школе (возможно, из-за эмоциональных проблем или недиагностированной неспособности при обучении), учитель начинает уделять ему меньше внимания, чем другим ученикам.

ТРАГЕДИЯ ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ

Структура: см. рисунок.

Описание. Люди используют общественно доступные, но ограниченные ресурсы исключительно исходя из своих индивидуальных потребностей. Сначала они извлекают выгоду, которая со временем начинает уменьшаться, что заставляет их увеличивать усилия. В конце концов ресурсы истощены или полностью использованы.

Сигнал раннего предупреждения. «Здесь на всех хватит. Ситуация ухудшается. Нужно усерднее работать, чтобы получить прибыль в этом году».



Управленческий принцип. Управляйте общедоступными ресурсами через обучение всех участников и формирование механизмов саморегуляции или через официальный механизм регуляции, в идеале созданный участниками.

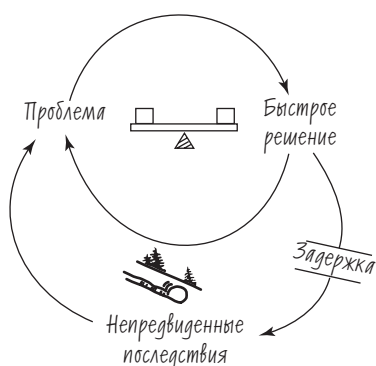
Пример из бизнес-практики. Несколько подразделений компании договорились об учреждении общего отдела по продажам. Каждого из руководителей направления беспокоило, что специалисты по продажам не будут уделять достаточно внимания конкретно его направлению. Один особенно агрессивный руководитель настаивал, чтобы его менеджеры по работе с клиентами ставили завышенные целевые показатели по плану продаж, чтобы отдел продаж обеспечил им хотя бы минимально необходимую поддержку. Когда об этом узнали в других подразделениях, они решили воспользоваться той же стратегией. Руководители нового отдела продаж стремились, чтобы все их «клиенты» остались довольны, а потому продолжали принимать завышенные цифры. Это привело к значительному увеличению рабочей нагрузки, снижению производительности

и спровоцировало текучку кадров. Довольно скоро работать в отделе продаж стало практически некому, и набрать новых сотрудников оказалось проблематично. В результате подразделения вернулись к тому, что у каждого из них действовал собственный отдел продаж.

Другие примеры. Ухудшение качества работы общей группы административной поддержки. Ухудшение репутации компании после того, как шесть разных специалистов по продажам из шести подразделений одной компании предлагали клиентам конкурирующие продукты. («Совместным ресурсом» в данном случае была хорошая репутация компании в глазах клиентов.) Успешная сеть розничных магазинов отказывается от совместных маркетинговых акций с производителями после того, как производители забрасывают ее предложениями, или озвучивает невыгодные условия сотрудничества. Истощение природных ресурсов конкурирующими компаниями, занимающимися разработкой этих ресурсов. И, конечно, самые разнообразные проблемы загрязнения окружающей среды, от кислотных дождей до разрушения озонового слоя и парникового эффекта.

БЫСТРЫЕ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ НЕ РАБОТАЮТ

Структура



Описание. Быстрое решение, эффективное в краткосрочной перспективе, сопровождается непредвиденными долгосрочными последствиями,

для устранения которых вновь требуется применение того же самого быстрого решения.

Сигнал раннего предупреждения. «Раньше это всегда работало, почему же не работает теперь?»

Управленческий принцип. Сконцентрируйтесь на долгосрочной перспективе. По возможности откажитесь от быстрых решений или используйте их, только чтобы выиграть время, пока вы работаете над фундаментальным решением.

Пример из бизнес-практики. Производственная компания выпустила на рынок новый набор деталей с высокими эксплуатационными характеристиками, которые сразу завоевали популярность. Однако CEO в стремлении максимизировать ROI* отказался от закупки нового дорогостоящего производственного оборудования. Это привело к снижению качества выпускаемой продукции, что негативно отразилось на репутации компании. Покупательский спрос резко упал, это привело к снижению прибыли компании, а CEO окончательно отказался от идеи приобретения нового производственного оборудования.

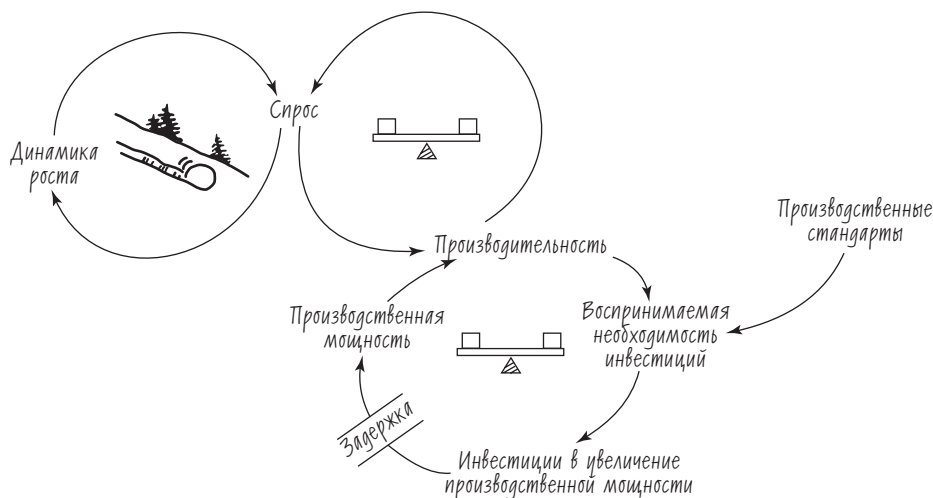
Другие примеры. Люди и компании, использующие кредитные средства для выплаты процентов по другим долгам: в итоге они будут вынуждены платить по процентам еще больше. Сокращение времени на техническое обслуживание для экономии расходов, что ведет к поломкам оборудования и еще более высоким издержкам, из-за чего повышается необходимость в экономии расходов.

РОСТ И НЕДОСТАТОЧНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

Структура: см. рисунок.

Описание. Рост приближается к пределу, который можно убрать или сдвинуть во времени, если компания или отдельный человек сделает вложения в дополнительные «мощности». Однако инвестирование должно

* ROI (Return On Investment) — показатель возврата на инвестиции. *Прим. ред.*



быть достаточным и быстрым, чтобы опередить замедление роста, в противном случае усилия напрасны. Для того чтобы оправдать недостаточные инвестиции, ключевые цели или стандарты деятельности часто занижают. В этом случае запускается механизм самосбывающегося пророчества, при котором заниженные цели ведут к заниженным ожиданиям, которые, в свою очередь, подкрепляются низкой результативностью деятельности, вызванной недостаточными инвестициями. (В этой ситуации оказалась компания WonderTech, см. главу 7.)

Сигнал раннего предупреждения. «Когда-то мы были лучшими и будем лучшими снова, но сейчас нужно экономно использовать ресурсы и не увлекаться инвестициями».

Управленческий принцип. Если вы видите настоящий потенциал для роста, наращивайте производственные мощности до того, как начнет расти покупательский спрос. Это и есть стратегия создания спроса. Придерживайтесь видения, особенно в вопросах оценки ключевых стандартов деятельности и оценки того, способна ли компания удовлетворить потенциальный спрос при существующем объеме производственных мощностей.

Пример из бизнес-практики. Авиакомпания People Express Airlines оказалась неспособна увеличить свою производственную мощность, чтобы

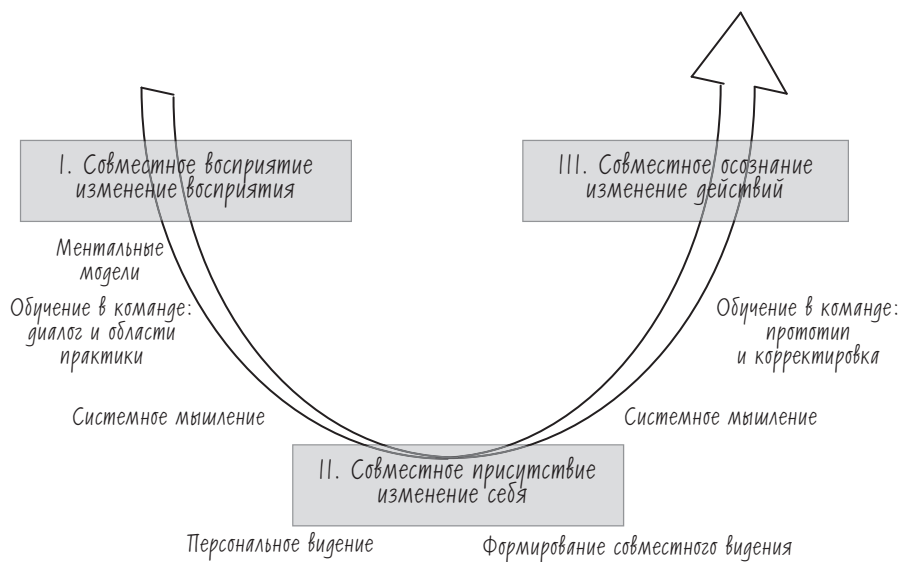
соответствовать резко возросшему спросу. Компания попыталась «перерастить» возникшие сложности, вместо того чтобы выделить больше ресурсов на обучение персонала или намеренно замедлить рост спроса (например, повысив цены на авиабилеты). В итоге качество сервиса значительно снизилось, конкуренция с другими игроками в этой области выросла, моральное состояние коллектива ухудшилось. Для того чтобы ослабить постоянный стресс, компания все больше полагалась на «решение», включавшее недостаточные инвестиции в производственные мощности, пока наконец пассажиры не стали выбирать другие авиакомпании.

Другие примеры. Компании, где снижается качество производимых продуктов или услуг, но которые при этом винят во всем конкурентов или службу продаж, неспособную обеспечить приемлемый объем продаж. Люди с грандиозным видением, которые никогда не проводили реалистичную оценку того, сколько времени и сил им потребуется для достижения своего видения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

U-ПРОЦЕСС

U-процесс был разработан Отто Шармером, Джозефом Джаворски, Адамом Каханом и их коллегами как способ разработать и внедрить глубокие процессы коллективного обучения¹. Он дает представление о том, как пять дисциплин организованы во времени.



U-процесс и пять дисциплин

U-процесс помогает группе совместно:

- 1) воспринимать: глубокий анализ своих ментальных моделей через восприятие реальности без привычных фильтров;
- 2) присутствовать: двигаться от восприятия к установлению связи с целью и видением, индивидуально и коллективно;
- 3) осознать: двигаться дальше к трансляции видения в конкретные рабочие модели, на основе которых возможно получение обратной связи и внесение корректировок.

Хотя применение пяти дисциплин возможно во всех трех фазах U-процесса, на определенных этапах некоторые дисциплины естественным образом выступают на передний план. При движении по нисходящей кривой U-процесса особенно важно отказаться от укоренившихся ментальных моделей и участвовать в коллективном анализе на основе непосредственного опыта взаимодействия с системой, а также в диалоге, в ходе которого высказываются разные точки зрения на реальность. В центральной точке U-процесса на первый план выходит работа с персональным видением и формирование совместного видения. Движение по восходящей кривой U-процесса характеризуется обучением в команде вместе с постоянным анализом ментальных моделей и видения.

Так, для участников проекта Sustainable Food Lab первая фаза (восприятие) включала, помимо размышлений о том, как каждый из них видит глобальные продовольственные системы, пятидневную обучающую поездку в Бразилию. В ходе этой поездки состоялись личные беседы с фермерами и их семьями, кооперативами фермеров, международными производителями продовольственных товаров, с представителями НКО, занятыми вопросами экологии, с чиновниками. Этот опыт оказался особенно полезен тем сотрудникам корпораций, которые никогда не видели, как работает эта система «на земле».

«В большинстве стран Латинской Америки фермеры перестали быть самостоятельной силой и превратились в получателей программ, направленных на сокращение бедности», — отметил один из участников проекта. Другой задался вопросом: «Что делать молодым людям [вытесненным из традиционных сельских сообществ], у которых нет будущего?» Этот опыт также показал, как разные люди, сталкиваясь с одной и той же реальностью, по-разному ее интерпретируют. Так, после

общения с небольшим фермерским кооперативом участники проекта поделились своими наблюдениями, и их список включал следующие комментарии: трудолюбивые, высокополитизированные, не уделяют внимания экологической устойчивости, очень заботятся об экологической устойчивости, нуждаются в инструментах модернизации, требуется время, чтобы стать зрелыми, отличная модель. «Я потрясен, что мы смотрели на одно и то же и увидели разное... Мне абсолютно непонятны мнения других», — признался один из участников проекта.

В самой нижней фазе U — тишина и умение услышать то, что только зарождается, а также понять собственную роль в создании нового. Относительно пяти дисциплин U-процесс предлагает особый подход к формированию видения за счет того, что помещает его в нижнюю точку, после значительной фазы восприятия. Во-первых, такая последовательность гарантирует, что люди объективно воспринимают свою реальную ситуацию и, кроме того, признают разное восприятие реальности разными людьми. Во-вторых, формирование видения происходит на фоне понимания более значимой цели. Хотя в самом начале видение может сыграть важную роль для стимулирования всего процесса, оно неизбежно развивается и приобретает большую глубину после фазы восприятия. Это не значит, что люди каким-то образом «извлекают» свое видение из оценки текущей реальности. Как раз наоборот. В нижней точке процесса благодаря времени, выделенному на тишину и глубокие размышления, появляется истинный интерес и чувство призвания. В контексте принципа созидательного напряжения прочная связь с текущей реальностью позволяет появиться новым вариантам выбора относительного того, чего мы на самом деле хотим.

Тридцати участникам проекта Sustainable Food Lab шестидневное выездное совещание позволило систематизировать и осознать опыт, полученный в поездке в Бразилию, углубить осознание цели при создании альтернативных систем, а также разработать «прототипы» возможных инициатив. Два дня, проведенных в полном одиночестве, дали людям возможность установить связь с природой и живыми системами и гармонизироваться со своим внутренним Я. Экономист Брайан Артур помогал подготовить участников проекта к предстоящему двухдневному пребыванию в одиночестве, а затем работал с ними после поездки. Он отметил, что энергия группы сдвинулась в направлении «спокойствия и доброжелательности». Из этого спокойствия и рождались те идеи

возможных инициатив, которые раньше никому не могли даже прийти в голову.

При движении по правой, восходящей стороне U также возможно применение всех пяти дисциплин. Особую роль здесь играет обучение в команде, так как группа людей учится вместе создавать альтернативные способы функционирования сложной системы, которые были бы и инновационными, и практическими. Для всей фазы осознания характерно системное мышление, работа с ментальными моделями и видением, так как процессы восприятия и совместного восприятия постоянно повторяются. Это происходит по двум причинам: 1) новые участники присоединяются к планам инициатив (и должны пройти собственные фазы восприятия и присутствия); 2) люди узнают новые факты о реальности системы, когда стараются внедрить изменения, а также периодически пересматривают свое видение, так как понимают, что оно изменилось. В контексте принципа созидательного напряжения изменение видения при движении вверх по кривой U-процесса не означает «снижения видения», чтобы уменьшить эмоциональное напряжение, а скорее отражает то, что люди действительно хотят создать.

Таким образом, суть фазы осознания не только в создании успешных альтернатив действующей системы, но также в непрерывном углублении совместного понимания и прояснении видения. Одни усилия по реализации альтернативных систем увенчаются успехом, а другие провалятся. Успех часто приходит там, где его меньше всего ожидали, а изменения могут происходить по самым неожиданным направлениям. Истинный смысл всего U-процесса заключается в наращивании в крупных, разнообразных сообществах способности объективно увидеть текущие системы и действовать в направлении создания новых социальных систем. Это обучение тому, как учиться, в сложных внутриорганизационных и межорганизационных сетях. «Никогда прежде мне не доводилось наблюдать такой процесс, — признался Оран Хестерман, руководитель сельскохозяйственных программ в фонде Kellogg Foundation, который выступил главным спонсором проекта Sustainable Food Lab, — в результате которого в группе, включающей очень разных людей, появилась связанность друг с другом и с тем, ради чего они действуют».

БЛАГОДАРНОСТИ

Когда я писал эту книгу, я чаще чувствовал себя репортером, чем автором. Я цитирую мысли стольких людей, а работа еще большего числа людей осталась за кадром. И сейчас я больше всего боюсь, что забуду упомянуть о ком-то, чье имя должно прозвучать на этих страницах.

Так что я решил, что самое надежное — двигаться в хронологическом порядке. Мое знакомство с системным мышлением как управленческой дисциплиной началось с Джея Форрестера, который является моим наставником на протяжении вот уже почти 20 лет. Я в неоплатном долгу перед Джеем: за его мудрость, за его неизменно высокие стандарты качества, за его принцип всегда фокусироваться на наиболее важных проблемах, а не на легкоразрешимых.

Этот проект не состоялся бы без Хэрриет Рубин и Ари де Гиуса. Я благодарен Хэрриет за ее кредит доверия (который я все еще должен оправдать) молодому и неопытному автору. Ее неподдельный энтузиазм и интуиция стали для меня большой поддержкой. Я научился прислушиваться к ее комментариям, особенно когда мое «сознание ученого» бунтовало. Ари много лет назад познакомил меня с концепцией обучающейся организации, а затем предложил написать книгу на эту тему. К сожалению, его обязанности в Shell не позволили ему участвовать в работе над книгой в том объеме, как мне бы этого хотелось. Тем не менее его образ мыслей и увлеченность идеями прослеживаются в книге.

Значительный вклад в работу над отдельными главами книги внесли многие коллеги из МИТ, Гарвардского университета и компании Innovation Associates: Джон Стерман, Дженнифер Кемени и Дэниел Ким помогли при подготовке глав, посвященных системному мышлению; Билл Исаакс и Диана Смит оказали неоценимую помощь в работе над материалом о ментальных моделях и командном обучении; Чарли Кифер, Шарлотт Робертс и Брайан

Смит поделились огромным опытом в области личного совершенствования и формирования совместного видения.

Ален Готье прочитал рукопись и сделал много полезных комментариев. Особую благодарность я выражаю Дэвиду Бому и Крису Аргирису за позволение в значительной мере опираться на их фундаментальные труды.

На написание этой книги меня вдохновил практический опыт и возможность многолетней работы с руководителями, которые активно применяли в жизни описанные мной принципы. К сожалению, их так много, что я не имею возможности перечислить их всех. Особую помощь в этом проекте оказали мои друзья Билл О'Брайан из Hanover Insurance, Эд Симон из Herman Miller и Рей Стата из Analog Devices. Каждый из них не жалел для меня времени и сил. Спасибо Барту Болтону из Digital, Джери Прусско, Бобу Бергину и Полу Стимсону из Hanover за помощь с конкретными прикладными дискуссиями.

Графическое оформление Дона Райана стало неотъемлемой частью моей концепции книги, которую я стремился сделать не просто «линейной» последовательностью взаимосвязанных утверждений. Спасибо Джанет Колеман из Doubleday за помощь во время подготовки книги к печати. Джанет Гоулд и Нан Люкс поддерживали работу нашего исследовательского центра, когда я «исчез с радаров», погрузившись в работу над книгой. Анджела Липински не только помогала мне во всем, что нужно было сделать, но и просто взяла на себя все мои внешние профессиональные обязательства. Огромным подспорьем стала моральная поддержка Роберта Фрица, который тоже «учился писать книгу» и в очень короткий срок стал очень хорошим автором. Поддержка Майкла Гудмена и Донеллы Медоуз тоже была очень для меня важна просто потому, что она всегда для меня важна.

Отдельной благодарности заслуживают мои коллеги. Билл Исаакс и Дэниел Ким помогали практически на всем протяжении реализации проекта: от выделения основных областей до придания формы готовому продукту. Дэниел даже взвалил на свои плечи неподъемную задачу по сбору и оформлению всех ссылок и примечаний (с помощью исследователя Джудит Брук). Без участия Арта Клейнера, который выступил как коуч, критик, редактор, а в некоторых важных местах (например, с историей о пиве Lover's Beer) и как соавтор, эта книга не была бы такой, какой она получилась. Прошлым летом он предложил мне описать основную мысль книги в одном предложении, и это стало началом длительного процесса по переосмыслению и переработке моей рукописи, который занял больше года. Я никогда не забуду его безграничное терпение и неиссякаемый энтузиазм. Хотя готов поспорить, что он и Фейт не будут скучать по моим телефонным звонкам в три часа ночи.

Наконец, хочу сказать спасибо моему сыну Натану за то, что он является для меня наглядным примером, как нужно проживать каждый день, не переставая открывать для себя что-то новое, и выразить бесконечную благодарность Диане. Как раз в тот момент, когда я начал интенсивно работать над изменением первого издания, у нас родился еще один сын, Иан. Чтобы заботиться о двух «проектах» одновременно, нам не помешала бы еще «парочка нас». Диана, спасибо за твоё терпение и упорство. А самое главное — за то, что ты разделяешь со мной моё видение. Я всегда знал, что ты не позволишь мне согласиться на меньшее, чем я мог бы добиться.

БЛАГОДАРНОСТИ ДЛЯ ПЕРЕРАБОТАННОГО ИЗДАНИЯ

Очевидно, что новое переработанное издание никогда не увидело бы свет, если бы не вдохновение и поддержка от многих талантливых специалистов-практиков в области создания обучающихся организаций, с которыми мы общались и от которых узнали о многих примерах и практических выводах, попавших впоследствии в книгу:

Вивьен Кокс из BP, Марв Адамс и Джереми Селигман из Ford, Энн Аллен Мюррей (ранее) и Грег Мертен (ранее) из Hewlett-Packard, Ле Омотони из школьного округа Хьюлетт-Вудмер, Илеан Гэллоуэй и Дэвид Марсинг (ранее) из Intel, Дороти Берри из Международной финансовой корпорации, Марианна Кнут из Kufunda Village, Дарси Уинслоу из Nike, Барбара Стокинг из Oxfam; Роджер Сейлент из Plug Power; Молли Болдуилл, Омао Ортез, Тан Кроуч, Марина Родригес, Сероем Фонг, Аниша Чаблани и Сьюзан Ульрих из Roca; Салим аль-Айдах из Saudi Aramco; Хэл Гамильтон из Sustainability Institute; Андре ван Хеестра и Брижитт Монсу-Тантави из Unilever; Миско Нишимицу (ранее) из Всемирного банка.

Для действующих руководителей быть упомянутым на страницах этой книги — палка о двух концах. С одной стороны, каждый из них оправданно гордится тем, чего ему и его коллегам удалось достигнуть, и то, что их слова и истории приводятся в этой книге, надеюсь, можно считать признанием их значимости. Но в то же время никого из людей или компаний нельзя возводить на пьедестал и поклоняться им как образцу успешных инноваций. Всякий раз, когда меня просят привести пример «обучающейся компании», я отвечаю: «Здесь нет готовых моделей, только те, кто учится». Все следуют своим путем. Никто еще не добрался до пьедестала. Потому что на каждые несколько шагов вперед всегда приходится шаги назад или хотя бы в сторону. Я особенно благодарен компаниям, с которыми работал, за их готовность

делиться опытом не ради того, чтобы их считали примером для подражания, а чтобы помочь другим.

Кроме того, я хочу выразить особую благодарность группе коллег и друзей, которые участвовали в развитии глобальной сети SoL — «инновации в обучающей инфраструктуре», которая стала стратегическим фокусом для многих из нас. Основная цель SoL, саморегулирующейся сети, которая возникла на основе Исследовательского центра в области организационного обучения MIT, в том, чтобы развивать партнерские отношения между специалистами-практиками (то есть руководителями), консультантами и исследователями для формирования базы практических знаний и обмена ими. Все участники наших интервью являются активными членами сети SoL. Помимо этого, я опирался на работы многих других людей, которые формально не участвовали в наших интервью. Кого-то из них я упоминал на страницах книги, но кого-то нет. К ним относятся: Горан Гарстед (ранее из Volvo и IKEA); Роберт Ханиг; Шерри Иммедиаго, исполнительный директор SoL; Катрин Кауфер, Отто Шармер и Ванда Орликовски из Массачусетского технологического института; Джо Лор и Сара Шли из Консорциума по устойчивому развитию SoL; Джон Леггат из BP; Дэннис Сэндоу; Дон Севиль из Sustainability Institute; Ричард Тирлинг (ранее из Harley-Davidson); Ник Зенуик (ранее из Ford); С. Уилл Цзан, Метте Хуземон, Кай Сун и Стивен Мэнг из SoL Китай и, конечно же, Ари де Гиус. Работа с каждым из вас в самых разных точках мира была для меня истинным удовольствием.

Наконец, мне никогда бы не удалось завершить переработку издания без помощи и поддержки Нины Крушвиц — ответственного редактора и координатора проекта. На протяжении 15 лет мы с Ниной совместно работали над серией практических руководств к «Пятой дисциплине», а недавно еще и над книгой Presence. Ее неизменное чувство юмора и ненавязчивое присутствие превращали ежедневные дедлайны в бесконечный процесс размышлений («О чем здесь действительно важно сказать?») и открытий («Ах, это...»). Спасибо.

Дополнительные ресурсы по теме «Пятой дисциплины» доступны на сайте www.solonline.org.

ПРИМЕЧАНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

- 1 Список подготовлен группой специалистов-новаторов в области ведения бизнеса и образования Общества организационного обучения (Society for Organizational Learning) и Группы подготовки руководителей по управлению изменениями Гарвардской высшей педагогической школы. (*Booth Sweeney, Senge, Wagner, 2002.*)

ГЛАВА 1

«ДАЙТЕ МНЕ ТОЧКУ ОПОРЫ, И Я ПЕРЕВЕРНУ ЗЕМЛЮ»

- 1 Daniel Yankelovich, *New Rules: Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down* (New York: Random House), 1981.
- 2 Мыслью о том, что основная инновация возникает в результате нового способа интеграции разных технологий, я обязан своему коллеге по МИТ Алану Грэму. См.: A. K. Graham, "Software Design: Breaking the Bottleneck," *IEEE Spectrum* (March 1982): 43–50; A. K. Graham and P. Senge, "A Long-Wave Hypothesis of Innovation," *Technological Forecasting and Social Change* (1980): 283–311.
- 3 Arie de Geus, "Planning as Learning," *Harvard Business Review* (March/April 1988): 70–74.
- 4 Хотя производители процессоров и программного обеспечения, такие как Intel и Microsoft, стали финансово доминировать в компьютерной индустрии, компания Apple первой коммерциализировала «графический интерфейс пользователя», который сделал пользование компьютером интуитивно понятным широкой аудиторией.
- 5 Edward Hall, *Beyond Culture* (New York: Anchor), 2007, 207.

ГЛАВА 2

СПОСОБНА ЛИ ВАША КОМПАНИЯ К ОБУЧЕНИЮ?

- 1 Arie de Geus, "Planning as Learning," *Harvard Business Review* (March/April 1988): 70–74.
- 2 Данные отчета Министерства торговли США, *U.S. Industrial Outlook*, за 1962 г. (стр. 58–59), 1970 г. (стр. 355), 1975 г. (стр. 355), 1979 г. (стр. 287), 1981 г. (стр. 320) и 1989 г. (стр. 34–35), а также отчета Бюро технической оценки проектов при Конгрессе США, *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future* (Washington: (U.S. Government Printing Office), 1988 (p. 326).
- 3 Draper Kauffman, Jr. *Systems 1: An Introduction to Systems Thinking* (Minneapolis: Future Systems Inc.), 1980 (доступно через Innovation Associates, P.O. Box 2008, Framingham, MA 01701).
- 4 Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses* (New York: Prentice-Hall), 1990.
- 5 Barbara Tuchman, *The March of Folly: From Troy to Vietnam* (New York: Knopf), 1984.
- 6 Там же.
- 7 Jared Diamond, *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed* (New York: Penguin), 2004.

ГЛАВА 3

ЗАЛОЖНИКИ СИСТЕМЫ ИЛИ ЗАЛОЖНИКИ СОБСТВЕННОГО МЫШЛЕНИЯ?

- 1 Руководство по проведению интерактивной игры можно получить у представителей System Dynamics Group Школы менеджмента им. Слюона при Массачусетском технологическом институте, Cambridge MA 02139. <http://www.systemdynamics.org/Beer.htm>.
- 2 В фактическом моделировании ситуации принятия решения присутствуют четыре позиции, одна из которых (дистрибьютор) исключена для упрощения истории, и без того сложной в текущем ее виде.
- 3 Однако, разумеется, любое упрощение остается упрощением. Вас может заинтересовать, приведет ли изменение каких-либо деталей игры к изменению результата. Нас этот вопрос тоже интересовал, а потому в течение многих лет мы старались вносить коррективы и наблюдать, каким будет результат. Иногда, как в описанной здесь истории, мы оставляли трех игроков. Обычно в игре принимали участие четыре участника. Мы вводили систему штрафов за избыток товара на складе и невыполненные заказы. Иногда прибегали к компьютерному моделированию для проведения расчетов. В большинстве случаев использовалось огромное игровое поле, на котором с квадрата на квадрат передвигали фишки, которые символизировали доставку пива. Игрокам сообщали предварительную информацию об уровне потребительского спроса, который могут ожидать ретейлеры. Мы использовали разные образцы потребительского спроса. В результате одних изменений кризис

- несколько усиливался, в результате других был чуть слабее. При этом никакие корректировки не влияли на общий характер кризиса.
- 4 Бюро технической оценки проектов при Конгрессе США: *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future* (Washington: U.S. Government Printing Office), 1988, 324.
 - 5 Steven Burke, "Chip Manufacturers Find a Pot of Gold in DRAM Shortage," *PC Week*, May 31, 1988, 107; Steven Burke and Ken Siegmann, "Memory-Board Prices Surging in the Wake of Growing Chip Shortage," *PC Week*, March 1, 1988, 1.
 - 6 J. Rhea "Profits Peak as Semiconductor Sales Boom," *Electronic News* 18:1 (August 6, 1973); "Boom Times Again for Semiconductors," *Business Weekly*, April 20, 1974, 65–68; "Semiconductors Take a Sudden Plunge," *Business Week*, November 16, 1974, 64–65; F. Pollare, "Inventory Buildup: Semiconductor Distress Sales Emerge," *Electronic News* 20:45 (February 10, 1975).
 - 7 Joseph B. White and Bradley A. Stertz, "Auto Industry Battens Down for a Slump," *Wall Street Journal*, May 30, 1989, sec. A.
 - 8 "MacNeil-Lehrer Newshour," документальный фильм, посвященный «пивной игре» и циклам деловой активности (интервью с Джоном Стерманом из MIT), эфир в ноябре 1989 г., Public Broadcasting System.
 - 9 Donella H. Meadows, "Whole Earth Models and Systems," *Co-Evolution Quarterly* (Summer 1982): 98–108.
 - 10 Лев Толстой. «Война и мир» (перевод английского издания Констанс Гарнетт).
 - 11 Там же.
 - 12 Janice T. Gibson and Mika Haritos-Fatouros, "The Education of a Torturer," *Psychology Today*, November 1986, 50. Также: "The Mind is a Formidable Liar: A Pirandellian Prison," *New York Times Magazine*, April 8, 1973.
 - 13 Подобное упрощение характерно для реального цикла деловой активности, когда колебания в сырьевых отраслях обычно более серьезные, чем в розничной торговле или в сфере услуг. См. Gottfried Haberler, *Prosperity and Depression* (London: Alien & Unwin), 1964; Alvin H. Hansen, *Business Cycles and National Income* (New York: Norton), 1951.
 - 14 John Sterman, "Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decisionmaking Experiment," *Management Science*, vol. 35, no. 3 (March 1989): 335.
 - 15 При моделировании на компьютере результаты стратегии «отсутствия стратегии» показывают, что у розничного продавца самый большой объем невыполненных заказов возникает из-за того, что он начинает получать свой заказ в полном объеме, только когда поставщик закрывает все свои невыполненные заказы. Это означает, что при использовании такой стратегии розничный продавец находится в особенно уязвимом положении, и именно поэтому в реальной жизни большинство из них делают большие заказы.
 - 16 При моделировании игры совокупный объем издержек рассчитывался исходя из издержек \$1,00 за каждый невыполненный заказ (еженедельно) и \$0,50 за каждую единицу на складе (еженедельно) и последующего

суммирования издержек всей команды по каждой позиции. Средний объем издержек для четырех этапов игры продолжительностью 35 недель \$2028 (Sterman, "Modeling Managerial Behavior", 331–339), что соответствует примерно объему издержек \$1270 для трех этапов игры продолжительностью 30 недель. Совокупные издержки для всей команды при стратегии «не предпринимать ничего» составляют примерно \$825.

- 17 Потенциально участники игры имеют возможность получить такой опыт, который недоступен участникам реальной цепочки производства и сбыта. Им нужно только повторить игру несколько раз и всем понять, как их решения взаимодействуют в рамках более крупной системы. В этом случае «пивная игра» могла бы стать «микромиром».
- 18 Поскольку в ходе игры игроки редко находятся в непосредственном контакте, сложно понять, какого результата они смогли бы достичь при личном взаимодействии. Тем не менее, так как существует вариант игры, где действуют команды, очевидно, что в большинстве случаев в возникновении проблем участники команды винят друг друга. Другие варианты моделирования при принятии решений более подробно анализируют динамику обучения в команде.
- 19 Наглядным примером выделения закономерностей в поведении с позиции бизнеса является «аналитика трендов», которая помогает компании оптимально отреагировать на изменение демографических трендов или предпочтений покупателей.
- 20 William Manchester, *The Glory and the Dream* (Boston: Little, Brown), 1974, 80–81.
- 21 Сегодня существует возможность изменить физическую структуру игры, хотя, когда в эту игру играли в первый раз, такой возможности не было. Можно, например, настроить информационную систему так, чтобы оптовый продавец, производитель и розничный продавец получали текущую информацию по объему розничных продаж. Или можно отказаться от услуг оптового продавца и сделать так, чтобы производитель поставлял продукцию напрямую розничному продавцу. Изменение физической системы (физических потоков товаров, людей и сырья, информации, вознаграждения и других факторов, не находящихся под непосредственным контролем лица, принимающего решения) является важной функцией руководителя в реальной жизни. При этом успех напрямую зависит от того, насколько руководитель понимает систему, точно так же от этого зависит изменение характера размещения заказов. Таким образом, понимание системы является первостепенной задачей, за которой может последовать изменение как действующей системы, так и текущей операционной политики.

ГЛАВА 4

ЗАКОНЫ ПЯТОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

- 1 Эти законы стали следствием трудов многих авторов в области системного мышления: Garrett Hardin, *Nature and Man's Fate* (New York: New American Library), 1961; Jay Forrester, *Urban Dynamics*, Chapter 6 (Cambridge, Mass.:

- MIT Press), 1969; Jay Forrester, "The Counterintuitive Behavior of Social Systems," *Technology Review* (January 1971, pp. 52–68; Donella H. Meadows "Whole Earth Models and Systems," *Co-Evolution Quarterly* (Summer 1982): 98–108; Draper Kauffman, Jr., *Systems I: An Introduction to Systems Thinking*, (Minneapolis: Future Systems Inc.), 1980 (available through Innovation Associates, P.O. Box 2008, Framingham, MA 01701.
- 2 Эту и многие другие суфийские притчи можно найти в книгах Идриса Шаха, например *Tales of the Dervishes* (New York: Dutton), 1970, и *World Tales* (New York: Harcourt Brace Jovanovich), 1979.
 - 3 George Orwell, *Animal Farm* (New York: Harcourt Brace), 1954.
 - 4 D. H. Meadows, "Whole Earth Models and Systems."
 - 5 Lewis Thomas, *The Medusa and the Snail* (New York: Bantam Books), 1980.
 - 6 Charles Hampden Turner, *Charting The Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts* (New York: Free Press), 1990.

ГЛАВА 5 ИЗМЕНЕНИЕ МЫШЛЕНИЯ

- 1 Полное описание «кибернетической» школы мысли и «сервосистем» в социальной науке см. в книге Джорджа Ричардсона *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press), 1990.
- 2 Использование этого термина отражает определенную точку зрения, так как многие сторонники «террористов» убеждены, что сражаются за свободу. Я использую этот термин исключительно потому, что он отражает распространенную точку зрения на широком политическом пространстве, включая Ближний Восток, что организованные военные действия против гражданских лиц следует обозначать этим термином.
- 3 Вероятно, в Министерстве обороны США, Агентстве национальной безопасности и ЦРУ больше людей, называющих себя «системными аналитиками», чем во всех остальных государственных департаментах и ведомствах. Специалисты Советского Союза первыми начали разрабатывать теорию систем: за последние 40 лет советские математики внесли более весомый теоретический вклад в развитие этого направления, чем представители всех остальных стран. Частично советское правительство спонсировало исследования в этом направлении, так как планировало применение сложных компьютерных инструментов для осуществления государственного контроля в рамках плановой экономики.
- 4 См.: Nancy Roberts, "Teaching Dynamic Feedback Systems Thinking: An Elementary View," *Management Science* (April 1978), 836–843; и Nancy Roberts, "Testing the World with Simulations," *Classroom Computer News*, January/February 1983, 28.
- 5 Принципы и инструменты системного мышления основаны на знаниях из разных научных дисциплин: физики, проектирования, биологии, математики. Конкретные инструменты, представленные в этой главе, основаны

- на «динамике систем», впервые предложенной Джейм Форрестером из МИТ. См., например: *Industrial Dynamics* (Cambridge, Mass.: MIT Press), 1961; *Urban Dynamics* (Cambridge, Mass.: MIT Press), 1969; и “The Counterintuitive Behavior of Social Systems,” *Technology Review* (January 1971), 52–68. В этой конкретной части отдельного упоминания заслуживает Донелла Медоуз, ее статья “Whole Earth Models and Systems,” *Co-Evolution Quarterly* (Summer 1982), 98–108, послужила для меня моделью и стала источником вдохновения.
- 6 Для многих восточных языков, например китайского или японского, не характерна последовательность «подлежащее — сказуемое — дополнение». David Crystal, *The Cambridge Encyclopedia of Language* (New York: Cambridge University Press), 1987.
 - 7 The *Bhagavad-Gita* (Бхагавад-гита) в переводе Анни Бесант, перепечатано в Robert O. Ballou, *The Bible of the World* (New York: Viking), 1939.
 - 8 Robert K. Merton, “The Self-Fulfilling Prophecy,” in Robert K. Merton, editor, *Social Theory and Social Structure* (New York: Free Press), 1968.
 - 9 R. Rosenthal, “Teacher Expectation and Pupil Learning”; and R. D. Strom, editor, *Teachers and the Learning Process* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall); R. Rosenthal, “The Pygmalion Effect Lives,” *Psychology Today*, September 1973.
 - 10 Это не означает, что силы, действующие на свободном рынке, способны обеспечить все формы баланса и контроля, необходимые в современном обществе. Задержки, неадекватная информация, нереалистичные ожидания и такие искажения, как монополии, также снижают эффективность «свободного рынка».
 - 11 Больше информации об экономичном («бережливом») производстве доступно на сайте: www.lean.org.

ГЛАВА 6

ВЫЯВЛЕНИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТЕЙ, УПРАВЛЯЮЩИХ СОБЫТИЯМИ

- 1 Два архетипа системы подробно описаны далее, и всего восемь упоминаются в этой книге. Это примерно половина архетипов, которые обычно учитывают люди, применяющие принципы системного мышления.
- 2 Разработан изначальный курс обучения на основе общих структур. См.: Mark Paich, “Generic Structures,” in *System Dynamics Review*, vol. 1, no. 1 (Summer 1985): 126–32; Alan Graham, “Generic Models as a Basis for Computer-Based Case Studies” (Cambridge, Mass.: System Dynamics Group Working Paper D-3947), 1988; Barry Richmond *et al.*, *An Academic User’s Guide to STELLA*, Chapters 8, 9 (Lyne, N.H.: High Performance Systems), 1987. David Kreutzer, “Introduction to Systems Thinking and Computer Simulation,” *Lesley College Graduate Course Comp 6100*, 1987.
- 3 В данном случае уравнивающий процесс обратной связи идет извне: рост бюджета на исследования и разработки ведет к увеличению сложности

- процессов управления и времени разработки продукта, что снижает количество новых продуктов, выпускаемых на рынок, и в итоге ведет к сокращению бюджета на исследования и разработки.
- 4 Насколько мне известно, Барри Ричмонд первым произвел анализ этой структуры, которую затем повально стали применять практически все компании, предоставляющие консалтинговые услуги в области управления, не говоря уже о научных заведениях, где вследствие бурного роста становится очень много сотрудников, наделенных почетным правом пожизненного пребывания в должности.
 - 5 Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, George Roth, Rick Ross, Bryan Smith, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (New York: Doubleday/Currency), 1999.
 - 6 *Facts on File 1990* (New York: Facts on File).
 - 7 Этот и другие шаблоны архетипов системы воспроизводятся с разрешения Innovation Associates, где они используются при проведении семинаров *Leadership and Mastery* and *Business Thinking: A Systems Approach*.
 - 8 Информация об Обществе анонимных алкоголиков приводится в книге: *Alcoholics Anonymous*, 1976; *Living Sober*, 1975; *Twelve Steps and Twelve Traditions*, 1953; все издания опубликованы компанией Alcoholics Anonymous World Services, Inc., P.O. Box 459, Grand Central Station, New York, NY 10163.

ГЛАВА 7

САМООГРАНИЧИВАЮЩИЙСЯ ИЛИ САМОПОДДЕРЖИВАЮЩИЙСЯ РОСТ

- 1 Представленная модель разработана на основе исследований корпоративного роста Джея Форрестера (Jay W. Forrester, "Modeling the Dynamic Processes of Corporate Growth," IBM Scientific Computing Symposium on Simulation Models and Gaming (December 1964), и J. W. Forrester, "Market Growth as Influenced by Capital Investment," *Industrial Management Review*, 1968, 83–105.
- 2 David Birch, *Job Creation in America* (New York: The Free Press), 1987, 18.
- 3 Цифра получена в результате компьютерного моделирования взаимозависимости структуры компании WonderTech и стандартного времени доставки. Моделирование включает упрощенное убеждение относительно неограниченного потенциала рынка, которое соответствовало реальности в первые годы деятельности WonderTech. Даже с реалистичными ограничениями потенциала рынка наблюдаются значительные улучшения в поведении, когда время доставки остается фиксированным. Моделирование проведено с помощью программы STELLA от компании High Performance Systems. Исползованная модель представлена в книге Джея Форрестера, 1968, и в книге: P. Senge, "Systems Principles for Leadership," in *Transforming Leadership*, J. Adams, editor (Alexandria, Va.: Miles River Press), 1984.

ГЛАВА 8

ЛИЧНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

- 1 K. Inamori, "The Perfect Company: Goal for Productivity." Выступление в Университете Кейс-Вестерн-Резерв, 5 июня 1985 г.
- 2 В исследовании McKinsey & Co. за период 1978–1993 гг. под названием "The Journey" Hanover указана как одна из двух компаний, попавших в высший квартиль организаций из области страхования имущественных интересов за указанный период. Билл О'Брайан покинул свой пост вследствие недружественного поглощения, совершенного компанией State Mutual, владевшей контрольным пакетом акций Hanover на указанный период.
- 3 Henry Ford, *Detroit News*, February 7, 1926.
- 4 Robert Fritz, *The Path of Least Resistance* (New York: Fawcett-Columbine), 1989.
- 5 William O'Brien, *Character and the Corporation* (Cambridge, MA: SoL), 2006.
- 6 Там же.
- 7 M. dePree, *Leadership is an Art* (New York: Doubleday), 1989.
- 8 George Bernard Shaw, *Man and Superman*, Preface (Penguin, 1950).
- 9 Pierre Wack, "Scenarios: Uncharted Ahead," *Harvard Business Review* (September/October 1985): 73–89.
- 10 Данный принцип позаимствован из работы Роберта Фрица, в которой он носит название «структурное напряжение». Мы изменили формулировку, чтобы избежать путаницы с термином «структура», который применяется в системном мышлении.
- 11 Bill Russell and Taylor Branch, *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man* (New York: Random House), 1979.
- 12 Работа Роберта Фрица *Path of Least Resistance* объясняет, что лежит в основе этой привычки.
- 13 Там же.
- 14 Там же.
- 15 David Kantor and William Lehr, *Inside the Family: Toward a Theory of Family Process* (San Francisco: Jossey-Bass), 1975.
- 16 Термин «подсознательное» использовался многими учеными, такими как Фрейд и Юнг, в ином значении, чем в данной книге.
- 17 Следующее небольшое обсуждение берет истоки во многих духовных традициях от христианства до дзен-буддизма, но особую роль в нем сыграла работа Роберта Фрица. Полезные книги из трех разных духовных традиций включают: *Finding Grace at the Center*, editor Thomas Keating et al. (Still River, Mass.: St. Bede Publications), 1978; и Shunryu Suzuki Rosh, *Zen Mind, Beginner's Mind*. (New York and Tokyo: Weatherhill), 1975.
- 18 Цит. по: Fritz, *The Path of Least Resistance*.
- 19 Weston Agor, *Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Management Skills* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall), 1984; Henry Mintzberg, "Planning on the Left Side and Managing on the Right," *Harvard Business Review* (July/August 1976): 49–58; Daniel Isenberg, "How Top Managers Think" *Harvard Business Review* (July/August 1976): 49.

- 20 Karen Cook, "Scenario for a New Age; Can American Industry Find Renewal in Management Theories Born of Counterculture?" *New York Times Magazine*, September 25, 1988; Robert Lindsey, "Gurus Hired to Motivate Workers are Raising Fears of Mind Control," *New York Times*, April 17, 1987.

ГЛАВА 9 МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ

- 1 H. Gardner, *The Mind's New Science* (New York: Basic Books), 1984, 1985.
- 2 C. Argyris, *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational* (San Francisco: Jossey-Bass), 1982.
- 3 Thomas S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press), 1962, 1970.
- 4 Ian Mitroff, *Break-Away Thinking* (New York: John Wiley), 1988.
- 5 Пример с предприятиями в Детройте также показывает, что в целых отраслях могут формироваться ментальные модели, не имеющие связи с реальностью. В некотором отношении отрасли оказываются особенно уязвимыми, так как отдельные игроки смотрят друг на друга в поисках лучших методов деятельности. Для того чтобы разорвать замкнутый круг, иногда требуется кто-то извне, например иностранные конкуренты с другими ментальными моделями.
- 6 Pierre Wack, "Scenarios: Uncharted Waters Ahead," *Harvard Business Review* (September/October 1985), 72; and "Scenarios: Shooting the Rapids," *Harvard Business Review* (November/December 1985), 139.
- 7 «После того как государства Ближнего Востока и Северной Африки взяли контроль над нефтью в свои руки, позиции Shell укрепились. Корпорация почти достигла цели [своего основателя] Детердинга: обойти Еххон в роли самой крупной нефтяной компании в мире», — Милтон Москович в *The Global Marketplace* (New York: Macmillan), 1987.
- 8 К числу основных ценностей компании Napover, помимо открытости и достоинства, всегда относился принцип принятия решений на местах (решение должно приниматься на том уровне, на котором это необходимо, и не выше), а также «бережливости» (постоянное повышение возможности достигать результатов более высокого качества при использовании меньшего объема ресурсов).
- 9 C. Argyris and D. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, Mass.: Addison-Wesley), 1978; C. Argyris, R. Putnam, and D. Smith, *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass), 1985; C. Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston: Pitman), 1985.
- 10 Donald Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books), 1983.
- 11 G. A. Miller, "The magical number seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information," *Psychological Review*, vol. 63, 1956, 81–97.
- 12 Я признателен Диане Смит за разрешение воспроизвести это руководство.

- 13 John Sterman, "Misperceptions of Feedback in Dynamic Decisionmaking," Cambridge, Mass.: MIT Sloan School of Management Working Paper WP-1933-87, 1987.

ГЛАВА 10 СОВМЕСТНОЕ ВИДЕНИЕ

- 1 Некоторые сведения о Спартаке почерпнуты мной из эпилога Артура Кестлера к его роману *The Gladiator* в переводе Эдит Симон (New York: Macmillan), 1939.
- 2 Эти примеры корпоративного видения проанализированы G. Hamel and C. K. Prahalad in "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, May-June, 1989.
- 3 Kazuo Inamori, "The Perfect Company: Goal for Productivity," Выступление в Университете Кейс-Вестерн-Резерв, Кливленд, Огайо, 5 июня 1985 г.
- 4 Max de Pree, *Leadership is an Art* (New York: Doubleday/Currency), 1989.
- 5 A. Maslow, *Eupsychian Management* (Homewood, Ill.: Richard Invin and Dorsey Press), 1965.
- 6 William Manchester, *The Glory and the Dream* (Boston: Little, Brown and Company), 1974.
- 7 G. Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent."
- 8 Там же.
- 9 Идеи, представленные в этой части, стали результатом многочасовых обсуждений с коллегами из Innovation Associates, в частности с Чарльзом Кифером, Аленом Готье, Шарлотт Робертс, Рик Росс и Брайаном Смитом.
- 10 M. Moskowitz, *The Global Marketplace* (New York: Macmillan Publishing Company), 1987.
- 11 "IBM's \$5,000,000,000 Gamble," *Fortune*, September 1966, and "The Rocky Road to the Marketplace," *Fortune*, October 1966 (статья из двух частей).

ГЛАВА 11 КОМАНДНОЕ ОБУЧЕНИЕ

- 1 W. Russell and T. Branch, *Second Wind: Memoirs of an Opinionated Man* (New York: Random House), 1979.
- 2 Эта диаграмма изначально приведена в: C. Kiefer and P. Stroh, "A New Paradigm for Developing Organizations," in J. Adams, editor, *Transforming Work* (Alexandria Va.: Miles Riler Press), 1984.
- 3 Особую благодарность при подготовке этой части выражаю Биллу Исааксу, а также Дэвиду Бому, который любезно разрешил мне привести многие из его наблюдений. См. также: William Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York: Currency), 1999.
- 4 David Bohm, *The Special Theory of Relativity* (New York: W. A. Benjamin), 1965.
- 5 Многие из приведенных здесь высказываний Дэвида Бома родились в серии «диалогов», в которых Дэвид участвовал в Кембридже и других местах

- на протяжении многих лет. Я глубоко признателен за разрешение включить их в мой текст, так же как и отрывки из его книги, написанной в соавторстве с Марком Эдвардсом и ориентировочно названной *Thought, the Hidden Challenge to Humanity* (San Francisco: Harper & Row).
- 6 Другие книги, на которые я ссылаюсь, включают: *Wholeness and the Implicate Order* (New York: Ark Paperbacks), 1983; F. D. Peat, *Science, Order, and Creativity* (New York: Bantam), 1987.
 - 7 См., например: E. Schein, *Process Consultation*, vol. 2 (Reading, Mass.: Addison Wesley), 1987.
 - 8 C. Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines* (Boston: Pitman), 1985.
 - 9 Там же.
 - 10 Там же.
 - 11 См., например: D. C. Wise and G. C. Lewis, "A Fire Sale in Personal Computers," *Business Week*, March 25, 1985, 289, and "Rocky Times for Micros," *Marketing Media Decisions*, July 1985.
 - 12 Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines*.
 - 13 Интересно, что при обсуждении важных для собеседников тем в ходе «диалоговых сессий» происходит снижение воспринимаемой угрозы благодаря основным правилам диалога, когда беспокойство по поводу «правильных» или «неправильных» ответов быстро исчезает. По мере того как диалог становится привычной частью совместной работы команды, уменьшается общий уровень воспринимаемой угрозы со стороны членов команды.
 - 14 Преодолеть защитную реакцию помогает создание обучающей среды, которую мы называем «микромиром», где сотрудники могут рассмотреть свои сомнения относительно большей открытости. Когда люди выражают свои сомнения в таких условиях, можно поставить серию мини-экспериментов, чтобы помочь им на практике попробовать новые способы действий по преодолению своего беспокойства.
 - 15 Donald Schon, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books), 1983.
 - 16 Имена и определенные детали этой истории вымышленные, кроме самого диалога и основных организационных вопросов в центре обсуждения. Диалог воспроизведен по записям реальной встречи (вести подобные записи — обычная практика наших исследований по теме командного обучения). Запись сокращена, но приводится без редактирования, чтобы передать дух самого диалога. Я признателен Биллу Исааксу за содействие при подготовке этого материала.
 - 17 Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press), 1985, and Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press), 1980.

ГЛАВА 12 ОСНОВЫ

- 1 Chris Argyris, "Good Communication That Blocks Learning," *Harvard Business Review*, July-August, 1994, 77–85.

- 2 Jay Bragdon, *Living Asset Management* (Cambridge, Mass.: SoL), 2006 (forthcoming); Jim Collins, *Built to Last* (New York: HarperCollins), 1997.
- 3 Компания Unilever привлекла другие коммерческие, государственные и некоммерческие компании к процессу глобальной сертификации для экологически безопасной рыбной ловли — Marine Stewardship Council. Unilever также поддержала сопутствующие инициативы, сосредоточенные на экологичном сельском хозяйстве и рациональном водопользовании. См. сайт компании www.unilever.com.
- 4 Sayra Pinto, Jasson Guevera, and Molly Baldwin, *Living the Change You Seek: Roca's Core Curriculum for Human Development, Reflections, the SoL Journal*, vol. 5, no. 4. Подробная информация о некоммерческой организации Roca доступна на www.goca.org.
- 5 В контексте употребления терминов вы можете быть «пользователем инструмента», но «специалистом-практиком в области организационного обучения».
- 6 Arie de Geus, *The Living Company* (Boston: Harvard Business School Press), 2002.
- 7 Dee Hock, *One From Many; Visa and the Rise of Chaordic Organizations* (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005.
- 8 Gregory Bateson, *Steps To and Ecology of Mind* (New York: Ballantine), 1972
- 9 Anne Murray Allen and Dennis Sandow, "The Nature of Social Collaboration," *Reflections, the SoL Journal*, vol. 6, no. 2.
- 10 Murray Allen and Sandow, *op cit.*, 1.

ГЛАВА 13 МОТИВАЦИЯ

- 1 Международная финансовая корпорация впервые сформулировала свои цели в области поддержания экологической и социальной устойчивости в 2002 году. Они были основаны на убеждении, что если проект ориентирован не только на финансовые показатели, но также отвечает принципам корпоративного управления, устойчивого экологического и социального развития, то это в итоге положительно скажется на развитии бизнеса.
- 2 Robert Axelrod and Michael Cohen, *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier* (New York: Basic Books), 2000.
- 3 Приведенные комментарии основаны на выступлении комиссара Ку Бун Ху на конференции по управлению знаниями *Knowledge Management Asia* 2 ноября 2004 года, а также на последующих беседах с ним.

ГЛАВА 14 СТРАТЕГИИ

- 1 Данная диаграмма была неоднократно модифицирована после первого представления в практическом руководстве *The Fifth Discipline Fieldbook*, хотя основные характеристики остались без изменений.

- 2 Символизм треугольника и круга отражает, что очевидно и что менее очевидно: что находится «на поверхности» и что скрыто «в глубине». Опытные организационные лидеры, подобно опытным учителям, знают, что они не могут заставить цикл глубокого обучения измениться, как учителя не могут заставить студентов обучаться. Единственное, что они в состоянии сделать, — это создать условия, в которых обучающий процесс наиболее вероятен. В этом смысл архитектуры стратегии.
- 3 Эдгар Шейн называет убеждения, которые воспринимаются как сами собой разумеющиеся, самым глубоким уровнем культуры. К двум другим уровням, по модели Шейна, относятся артефакты (одежда, манера речи, стиль общения и т. д.) и выражаемые ценности (например, официальное заявление о миссии). Оба этих уровня легче поддаются изменениям, чем глубинные убеждения. См.: Edgar Schein, *The Corporate Culture Survival Guide* (San Francisco: Jossey-Bass), 1999.
- 4 Основное взаимное влияние, отраженное в цикле глубокого обучения, во многом упрощает обратную связь, существующую между элементами цикла. Например, практика формирует умения и навыки, так как обеспечивает постоянную возможность тренировать определенные навыки. При этом обратное тоже верно: текущий уровень навыков определяет практику и то, что человеку удастся лучше всего на данный момент.
- 5 Перед встречей у каждого из участников группы есть возможность поразмышлять и поделиться своими мыслями с остальными. См.: Peter Senge et al., *The Dance of Change*, 192.
- 6 Адаптировано из: Marilyn Darling, David Meador, and Shawn Patterson, “Cultivating a Learning Economy,” *Reflections, the SoL Journal*, vol. 5, no. 2.
- 7 Ann Graham, “The Learning Organization: Managing Knowledge for Business Success,” Economist Intelligence Unit, New York, 1996.
- 8 Там же.
- 9 George Roth and Art Kleiner, *Car Launch: The Human Side of Managing Change* (New York: Oxford University Press), 1999.
- 10 Art Kleiner, *The Age of Heretics* (New York: Currency), 1996.
- 11 Peter Senge, et al, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations* (New York: Doubleday/Currency), 1999.
- 12 William McDonough and Michael Braungart, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things* (New York: North Point Press), 2002. Дополнительная информация по токсикологической оценке доступна на сайте www.greenblue.org и на сайте автора www.mbdc.com.
- 13 Поливинилхлорид (PVC) считается безопасным в составе, например, подошвы для обуви, но в ходе некоторых производственных процессов, например при горении, выделяет токсичный газ.
- 14 Сайт Margaret Уитли www.margaretwheatley.com. Ее последняя книга *Finding Our Way* (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005. См. также: *Leadership and the New Science* (San Francisco: Berrett-Koehler), 1999.
- 15 J. Clay, “Exploring the Links Between International Business and Poverty Reduction,” Oxfam GB, Novib, Unilever, and Unilever Indonesia joint

research project report, 2005. Отчет доступен для скачивания на сайте <http://www.oxfam.org.uk>.

- 16 Этот термин не использовался в течение первого десятилетия работы над тем, как можно интегрировать принципы системного мышления, персональное и совместное видение и ментальные модели в практические условия деятельности. Charles Kiefer and Peter Senge, “Metanoic Organizations, in J. Adams, *Transforming Work* (Alexandria, Va: Miles River Press), 1984.

ГЛАВА 15

НОВАЯ РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ

- 1 Похожая статья *The Leader’s New Work* стала одной из наиболее популярных публикаций MIT *Sloan Management Review*. Reprint 3211; Fall 1990, vol. 32, no. 1, 7–23.
- 2 См. также: Peter Senge, *Leading Learning Organizations: The Bold, the Powerful, and the Invisible*, in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, *The Leader of The Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, Publishers), 1996 and Peter Senge and Katrin Kaeufer, “Communities of Leaders or No Leadership at All,” in Ed. Subir Chuwdhury, *Management in the 21st Century* (London: Financial Times Publishing), 2000.
- 3 Juanita Brown and David Isaacs, *The World Café* (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005.
- 4 Wanda Orlikowski, *Learning from Notes, The Information Society*, 9, 1993, 237–250.
- 5 Четыре основных принципа: вдохновить женщину вести здоровый и активный образ жизни; уважать каждый этап ее жизни; оставаться с ней на связи; жить и работать ради будущего.
- 6 Robert Greenleaf, *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press), 1977, 13.
- 7 Х. Томас Джонсон — один из ведущих мировых специалистов в области теории бухгалтерского учета. Соавтор книги *Profit Beyond Measure* (2002), в которой описаны радикальные инновации в области управления производством в таких компаниях, как Toyota, где традиционная централизованная система управления издержками заменена персональной ответственностью на местах за издержки при производстве и инновации.
- 8 Sayra Pinto, Jaason Guevera, Molly Baldwin, “Living the Change You Seek: Roca’s Core Curriculum for Human Development,” *ibid*.
- 9 Robert Greenleaf, *op cit*, 13. See also Peter Block, *Stewardship* (San Francisco: Berrett-Koehler), 1996.
- 10 Eric Hoffer, *The True Believer* (New York: Harper Perennial), 2002.
- 11 Thomas Malone, *The Future of Work: How the New Order of Business will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life* (Boston: Harvard Business School Press), 2004, 4. Малон убежден, что реализация потенциала ИТ также зависит от руководителей, ориентированных на развитие сотрудников.

- 12 Как региональный директор Барбара Стокинг несла ответственность за 75 единиц, каждая из которых состояла из больницы и службы социального обеспечения, примерно 180 тысяч медицинского и административного персонала.
- 13 Kahlil Gibran, *The Prophet* (New York: Knopf), 1923, 15.
- 14 Martin Luther King, "Letter from a Birmingham Jail," *American Visions*, January/February, 1986, 52–59.

ГЛАВА 16

ГРАЖДАНЕ С СИСТЕМНЫМ МЫШЛЕНИЕМ

- 1 См. сайт www.usccb.org/ccchd/povertyusa/povfacts.shtml.
- 2 Адаптировано из: George Roth, Art Kleiner, *Car Launch* (New York: Oxford University Press), 1999.
- 3 Данная диаграмма основана на различных относительно простых моделях динамики системы и инструментах обучения, разработанных, чтобы помочь широкой аудитории понять главные аспекты проблемы изменения климата. См.: John Sterman, Linda Booth Sweeney, "Cloudy Skies: Assessing Public Understanding of Global Warming," *System Dynamics Review*, Wiley and Sons, (18), 207–240, и http://web.mit.edu/jsterman/www/cloudy_skies.html.
- 4 Уровень CO₂ в атмосфере повышается также потому, что все живые системы, включая людей, производят этот газ в процессе дыхания. Поскольку совокупная биомасса планеты увеличивается, то же самое происходит и с уровнем углекислого газа в атмосфере.
- 5 John Browne, *Rethinking Corporate Responsibility, Reflections, the SoL Journal*, vol. 1, no. 4, 48–53. С недавнего времени Браун стал одним из первых представителей корпораций, который выступает за «стабилизацию уровня углекислого газа». Для достижения этой цели требуется обеспечить значительное снижение уровня выбросов CO₂ в атмосферу, как показано ниже.
- 6 Межправительственная комиссия по изменению климата ООН 2001: *The Scientific Basis. A Summary for Policymakers*. Отчет рабочей группы 1-й Межправительственной панели по изменению климата, IPCC Third Assessment Report, доступно на сайте www.ipcc.ch.
- 7 Данные о концентрации и температуре приведены по показателям в нижних слоях атмосферы и верхних слоях океана.
- 8 Эти данные также приведены в отчете ООН, из которого взята диаграмма, но при этом там не содержатся данные по секвестрации углерода. Вероятно, никто не счел их необходимыми или заслуживающими внимания.
- 9 По убеждению многих ученых, для стабилизации уровня CO₂ в атмосфере потребуется сокращение эмиссии CO₂ на 70% или выше в силу очень высокого его уровня в атмосфере. См. диаграмму в *Scientific American* (September, 2005, 47), отражающую высокий и низкий уровни эмиссии.
- 10 В конце сессии в Европе одна из участниц поделилась со мной, что ее восьмилетний сын спросил: «А эта ванна большая?» Я переадресовал этот вопрос

коллеге Джону Стерману, который на протяжении нескольких лет изучает, как люди воспринимают проблему изменения климата. Он предположил, что наилучшим ответом будет найти исследования NASA по долгосрочным колебаниям уровней атмосферных газов. Я обнаружил, что в 1850 году уровень выброса CO_2 в атмосферу почти достиг пикового значения; такой уровень достигается примерно каждые 50 тысяч лет. Сегодня эта цифра на 30% выше самых высоких значений за последние 450 тысяч лет. Это означает, что сейчас мы уже намного вышли за исторические «размеры ванны».

- 11 Компания Unilever, один из крупнейших производителей товаров широкого потребления в мире, определила стратегические инициативы по устойчивому экологическому и социальному развитию в области сельского хозяйства, рыбной ловли и рационального водопользования и реализует разнообразные проекты как самостоятельно, так и в сотрудничестве с другими участниками по всем трем направлениям. См. сайт www.unilever.com.
- 12 Частично из-за этой неэффективности водород в достаточном для действия топливных элементов объеме получают преимущественно из углеводов, входящих в состав ископаемого топлива (в основном природного газа), в результате процесса, который также сопровождается выбросом CO_2 , хотя и в меньшем объеме, чем он выделяется при горении угля или природного газа. Для реализации долгосрочного потенциала в более эффективных топливных элементах мог бы применяться водород, добываемый при расщеплении молекул воды, то есть источником энергии являлось бы неископаемое топливо, например энергия ветра, солнца, атомная или геотермальная энергия. В подобной системе водород становится скорее «носителем», а не источником энергии, что позволяет накапливать потенциальную энергию, произведенную с помощью солнца, до тех пор, пока она не понадобится.
- 13 За первые пять лет, когда Сейлент вступил в должность CEO, себестоимость производства одной единицы продукции в Plug Power снизилась на 82%. Общий анализ данного рыночного сегмента в 2005 году показал, что доля компании в общей экономической ценности выросла с 4 до 24% в период с 2000 по 2005 год, а компания поднялась с пятого на первое место в сегменте, по данным открытого рынка.
- 14 Основным продуктом компании Plug Power является топливный элемент PEM (с протонно-обменной мембраной). На него приходится самый большой объем продаж из трех основных видов топливных элементов, пользующихся популярностью на рынке. Компания открыто рассказывает о своих методах, чтобы показать, что принципы производства замкнутого цикла могут пойти на пользу всей отрасли. Под влиянием Plug Power отраслевая группа U.S. Fuel Cell Council приняла принципы устойчивого экологического и социального развития.
- 15 Выступление Роджера Сейлента в колледже Bowdoin College 5 октября 2004 года.
- 16 *Mugged: Poverty in Your Coffee Cup*, Oxfam International, September 2002, доступно на сайте www.maketrade4fair.org.

- 17 Даже те, кто сегодня выигрывает от избытка дешевых продовольственных товаров, в будущем могут столкнуться с проблемами их производства. С 1945 года глобальный тренд перепроизводства привел к истощению 1,2 млрд гектаров плодородной почвы, это примерно территория Китая и Индии, вместе взятых. Потеря пригодных для возделывания территорий продолжается в объеме примерно 10 млн га в год. 70% всех запасов питьевой воды уходит на ирригационные нужды. Из них только 30–60% возвращаются для дальнейшего использования, в результате чего на ирригацию глобально тратится больше всего питьевой воды. См.: Jason Clay, *World Agriculture and the Environment: a commodity-by-commodity guide to impacts and practices*, Washington, D.C.: Island Press, 2004; Stanley Wood, Kate Sebastian, and Sara J. Scherr, *Pilot Analysis of Global Ecosystems: Agroecosystems* (Washington, DC: World Resources Institute), 2000.
- 18 Выступление Криса Помфрета на конференции IPA Sustainability Conference, май 2002 г.
- 19 Изначально в число корпоративных участников входили General Mills; Nutresco, крупнейший в мире производитель кормов для рыбы; Sadia, одна из крупнейших пищевых компаний Бразилии; Sysco, крупнейший в мире дистрибьютор продовольственных товаров, а также 15 других крупных компаний. Со стороны некоммерческих организаций приняли участие World Wildlife Fund, The Nature Conservancy, Oxfam, а также около десятка местных НКО. The Kellogg Foundation, основной фонд, финансирующий местные проекты по устойчивому развитию сельского хозяйства, не только выделил средства на финансирование, но и стал активным участником. См.: *The Sustainable Food Laboratory: a multistakeholder, multi-continent project to create sustainable food supply chains* на сайтах www.glifood.org и www.sustainer.org.
- 20 Теория разработана специалистами The Sustainability Institute и основана на результатах исследований систем в глобальном производстве сельскохозяйственной продукции, которые проводились на протяжении 40 лет. Подробнее теория изложена в: *Commodity System Challenges: Moving Sustainability into the Mainstream of Natural Resource Economics*, Sustainability Institute Report, April, 2003, доступно на сайте www.sustainer.org.
- 21 Кое-кто может поспорить, что в выигрыше остаются потребители, которые покупают товары по сниженным ценам, и инвесторы, которые получают прибыль от неустойчивого развития, а затем прекращают делать вложения, пока прибыль не исчезла совсем. Однако все люди могут пострадать от неустойчивых продовольственных цепочек, а возможные неблагоприятные социальные и экологические последствия в равной степени будут касаться и бедных, и богатых.
- 22 В числе «прототипов» инициатив были предложены: разработка новых способов, позволяющих жителям местного сообщества связать свои ценности с экологической устойчивостью при ведении сельского хозяйства; повышение доступа к рынку мелких хозяйств, занимающихся рыбной ловлей на принципах экологической устойчивости; усиление контроля за выбором инвесторов и покупателей, чтобы на глобальном уровне поддерживать

наиболее эффективные социальные и экологические практики деятельности; повышение общего уровня жизни сельхозпроизводителей в Латинской Америке благодаря внедрению инновационных рыночных структур и инвестиций в развитие инфраструктуры; создание региональных сетей для повышения качества продуктов питания, поставляемых, в частности, в школы и больницы; повышение прозрачности в производственных практиках и финансовых потоках в рамках конкретных цепочек поставок; формирование коалиций из компаний для внедрения практик социальной и экологической устойчивости для развития экономической стабильности.

- 23 Adam Kahane, *Solving Tough Problems* (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005.
- 24 Движение за системное мышление в образовании уже включает тысячи специалистов в сотнях школ. Список ресурсов доступен на сайте www.solonline.org; а также на сайте *The Creative Learning Exchange Web*: www.clex.org; и на сайте *Waters Foundation*: www.watersfoundation.org.

ГЛАВА 17 НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

- 1 Н. Thomas Johnson, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press), 1991.
- 2 Н. Thomas Johnson and Anders Broms, *Profit Beyond Measure* (New York: Free Press), 2000.
- 3 На протяжении последних двух десятилетий рыночная капитализация Toyota примерно равна, а в некоторые моменты превышает совокупную рыночную капитализацию «большой тройки» (GM, Ford и Daimler-Chrysler) (Johnson, 2000).
- 4 Peter Senge and Goren Carstedt, *Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution*, *Sloan Management Review*, Winter, 2001. Термины «технологические» и «биологические» питательные элементы, составляющие непрерывные циклы использования и повторного использования, взяты из Mcdounough and Braungart, *Cradle to Cradle*. Список ресурсов с описанием применения этой идеи в процессе производственного планирования в Китае доступен на сайте www.solonline.org.
- 5 Joyce Fletcher, *Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work* (Cambridge, Mass.: MIT Press), 1999.
- 6 Дополнительная информация о проекте Women Leading Sustainability и консорциуме по устойчивому развитию SoL доступна на сайте www.solonline.org.
- 7 Дополнительная информация о проекте SEED доступна на сайте www.seed.slb.com. О дополнительных образовательных идеях см.: Seymour Papert, *Mindstorm* (New York: Basic Books) 1980; а также Michael Resnick, *Lifelong Kindergarten* in Ed. David Aspin, *International Handbook of Lifelong Learning* (New York: Springer), 2001.
- 8 См. сайт www.urdt.net.

ПРИМЕЧАНИЯ

- 9 См. сайт www.kufunda.org.
- 10 Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers, *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* (New York: Doubleday/Currency), 2005. См. также: C. Otto Scharmer, *Theory U* (Cambridge, Mass.: SoL), 2006.
- 11 Статья, основанная на опыте Марианны Кнут: *Stories from An African Learning Village, Reflections, the SoL Journal*, vol 6. no. 8–10. См. сайт www.solonline.org; а также www.kufunda.org.

ГЛАВА 18 НЕДЕЛИМОЕ ЦЕЛОЕ

- 1 Перепечатано с разрешения из: *Whose Earth*, by Russell Schweickart, in *The Next Whole Earth Catalog*, Stewart brand, editor (New York: Point Foundation/Random House), 1980.
- 2 Недавно была издана удивительная книга *The Home Planet* под ред. Кевина Келли, куда вошли фотографии и размышления многих астронавтов и космонавтов. Книга увидела свет в канун Рождества 1988 года и стала первым изданием, вышедшим одновременно в США (Reading, Mass.: Addison-Wesley) и СССР.
- 3 Эту гипотезу развивают несколько ученых. Для знакомства с идеей рекомендую: Jay Lovelock, *Gaia: A New View of Life on Earth* (New York: Oxford University Press), 1979.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 АРХЕТИПЫ СИСТЕМЫ

- 1 Многие специалисты в области динамики систем внесли свой вклад в определение и кодификацию этих архетипов, или, как их часто называют, «общих структур». Особую благодарность хочу выразить Дженнифер Кемени, Майклу Гудману, Эрнсту Дилу, Кристиану Кампманну, Дэниелу Киму, Джеку Невисону и Джону Стерману.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 U-ПРОЦЕСС

- 1 Senge, et al, *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* (New York: Doubleday/Currency), 2005; Adam Kahane, *Solving Tough Problems* (San Francisco: Berrett-Koehler), 2005; and C. Otto Scharmer, *Theory U* (Cambridge, Mass.: SoL), 2006.

ОБ АВТОРЕ

Питер Сенге — директор и основатель Центра организационного обучения в школе менеджмента MIT Sloan, автор концепции «обучающейся организации», профессор MIT, автор ряда бизнес-книг, включая ставшую классической «Пятую дисциплину».

ПРОДАЖИ

МЕНЕДЖМЕНТ

ИСТОРИИ УСПЕХА

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

ПЕРЕГОВОРЫ

HR

МИФ Бизнес

Все книги по бизнесу

и маркетингу:

mif.to/business

mif.to/marketing

Узнавай первым

о новых книгах,

скидках и подарках

из нашей рассылки

mif.to/b-letter

#mifbooks



Питер Сенге

Пятая дисциплина

Искусство и практика обучающейся организации

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Юлия Потемкина*

Литературный редактор *Татьяна Собко*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Наталья Савиных*

Верстка *Вячеслав Лукьяненко*

Корректоры *Лев Зелексон, Надежда Болотина*

Всякий руководитель и собственник хотел бы, чтобы его компания легко лавировала в море бизнеса и мгновенно адаптировалась к изменениям, используя открывающиеся возможности и быстро реагируя на угрозы.

А для этого нужно удерживать в поле зрения пять дисциплин, пять важных составляющих успеха.

1. *Постоянное самосовершенствование каждого сотрудника.*

2. *Ментальные модели, на которых базируется корпоративная культура.*

3. *Общее видение.*

4. *Командное обучение.*

5. *Системное мышление (это главная дисциплина, которая позволяет соединять мозаику сиюминутных событий в четкую картину).*

Все это составляет концепцию «обучающейся организации», автором которой является **Питер Сенге** — профессор MIT, директор и основатель Центра организационного обучения в школе менеджмента MIT Sloan, автор ряда бизнес-книг.

«Пятая дисциплина» остается бестселлером уже более двух десятков лет. Это не та книга, которую достаточно прочитать один раз. Вероятнее всего, она станет для вас настольной.



ИЗДАТЕЛЬСТВО
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Максимально полезные книги
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



instagram.com/mifbooks