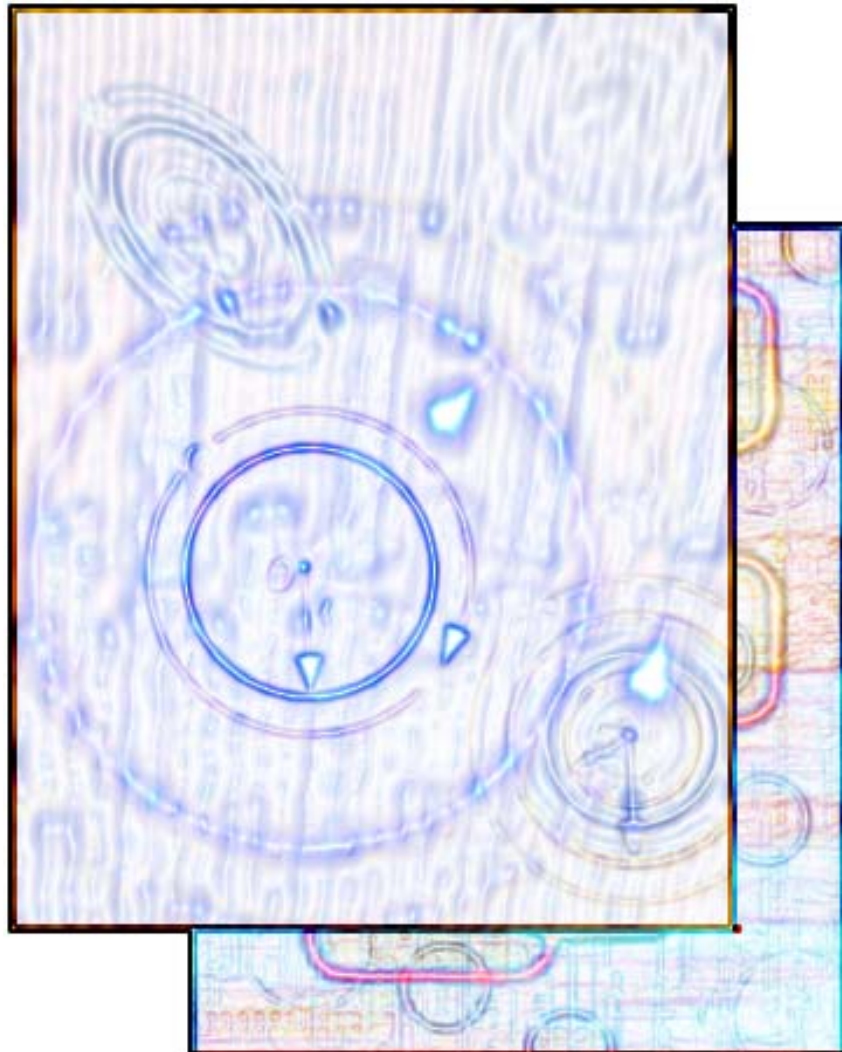


# The FIFTH DISCIPLINE

Peter Senge



**The Art and Practice of the Learning Organization**

Composed by Max Vasilyev

Kharkov 2006

**Питер Сендж**

**Пятая дисциплина**

**Искусство и практика самообучающихся организаций**

Руководитель проекта:	Макс Васильев
Художник:	Макс Васильев
Верстка:	Макс Васильев



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

## Краткое содержание

<b>Предисловие</b> .....	4
<b>Часть I</b> Как мы создаем окружающую действительность, и как мы можем изменить ее.....	<b>20</b>
Глава 1. «Дайте мне точку опоры — и я переверну весь мир» .....	21
Глава 2 Ваша организация не способна обучаться? .....	36
Глава 3 Узники системы или узники собственного мышления? .....	46
<b>Часть II</b> Пятая дисциплина: основа обучающейся организации .....	<b>73</b>
Глава 4 Законы пятой дисциплины .....	74
Глава 5 Изменение сознания .....	86
Глава 6 Выявление шаблонов, управляющих событиями .....	109
Глава 7 Принцип рычага .....	128
Глава 8 Искусство видеть и деревья, и лес .....	140
<b>Часть III</b> Ключевые дисциплины: построение обучающейся организации .....	<b>148</b>
Глава 9 Совершенствование личности .....	149
Глава 10 Интеллектуальные модели .....	184
Глава 11 Общая мечта .....	216
Глава 12 Групповое обучение .....	243
<b>Часть IV</b> Прототипы.....	<b>280</b>
Глава 13 Открытость .....	282
Глава 14 Локализация полномочий .....	295
Глава 15 Время менеджера .....	311
Глава 16 Конец войне между семьей и работой .....	315
Глава 17 Микромиры: технология обучающейся организации .....	323
Глава 18 Новая работа лидеров .....	350
<b>Часть V</b> Заключительная часть .....	<b>375</b>
Глава 19 Шестая дисциплина? .....	376
Глава 20 Новая версия.....	377
Глава 21 Неделимое целое .....	381

## Предисловие

Идея, воплотившаяся в книге «Пятая дисциплина», возникла у меня однажды рано утром в конце 1987 г. Я медитировал и неожиданно понял, что «обучающаяся организация» вполне может стать очередной модой управленцев. Помня о том, как похожие веяния моды (вроде «создания общего видения») развивались в прошлом, я понимал, что работа, выполняемая мной и моими коллегами в Массачусетском Технологическом институте (МТИ), в Innovations Associates и в других организациях, открывает уникальные перспективы и доступ к знаниям, которые могут пригодиться для организационного обучения. Одновременно я понял, что для внедрения этой моды нужно «огородить участок», т.е. прояснить возможности ее «раскрутки».

Будучи неисправимым системным мыслителем, я тут же вообразил себе диаграмму «шаблона поведения», изображающую неизбежный взлет и упадок очередной моды. Я осознал, что интерес к «обучающимся организациям», как и к любому другому интеллектуальному поветрию, разовьется очень быстро. Затем возникнет некоторая стабилизация, а потом — затухание. Обычно сторонники нового поветрия делают все возможное, чтобы усилить период роста, тогда как важнее всего здесь — овладеть фазой затухания. С какой скоростью будет падать интерес к этой моде? Как можно на него влиять? Что останется, когда увлечение пройдет? Обычно интерес к модным идеям исчезает очень быстро, и все уходит в небытие. Множество идей «нового менеджмента» (вроде «кружков качества»), которыми так изобиловали 1980-е годы, имели одно общее — они исчезали без следа.

Но другие новые идеи, даже выйдя из моды, не пропадали. Мне пришло в голову, что единственный способ обеспечить долговременное влияние идеи «обучающейся организации» — это заложить в ее основу вдохновляющую совокупность идей и интеллектуальных инструментов. Я решил «огородить участок», на котором в качестве неперменных элементов создания «обучающейся организации» располагались бы системное мышление, интеллектуальные модели, личное совершенствование, совместное видение и групповое обучение и диалог. Если бы

в то утро я попытался нарисовать график, я бы поставил стрелку в самом начале периода роста. Если вы хотите написать книгу, которая должна стать элементом цикла движения моды, лучше всего опубликовать ее в начале цикла.

Все это я представил себе буквально за несколько секунд, но на реализацию самого проекта ушло почти два с половиной года, результатом которых является эта книга.

Признав, что большинство новых управленческих идей в Америке развиваются по законам любой моды, приходится задать себе несколько трезвых вопросов. А что, если на понимание, применение и, наконец, на усвоение новых возможностей, создаваемых «новой идеей», требуется больше времени, чем продолжительность цикла моды? Если организация способна «сосредоточить внимание» только на год или два (некоторые сказали бы на месяц или два), может ли она обучиться вещам, требующим пять или десять лет внимания? Как добиться того, чтобы начальные этапы процесса освоения и экспериментирования с организационным обучением, неизбежно сопровождающиеся удачами и неудачами, переросли в восходящий процесс обучения, постоянно расширяющий возможности организации?

Недавно в ходе пятидневного вводного курса, проводимого Обучающим центром МТИ, одна женщина-менеджер из конструкторского отдела компании Ford лаконично сформулировала ситуацию: «Спустя пару дней, — сказала она, — я начинаю понимать, о чем вся эта история с системным мышлением и интеллектуальными моделями. Мне это напоминает время, когда я только начала знакомиться с высшей математикой. Сначала я чувствовала себя совершенно потерянной. Все это было мне совершенно чуждо. Но потом я начала «схватывать» суть. Через год я уже вполне владела основами этого дела. Через пять лет это стало основой моей профессии». Потом она добавила: «Если бы высшую математику изобрели сегодня, ни одна из наших корпораций не смогла бы ею овладеть. Мы бы посылали каждого на трехдневные курсы. Затем каждый получал бы три месяца на то, чтобы посмотреть, работают ли «все эти штуки». А когда выяснялось бы, что они не работают, мы бы начинали пробовать что-нибудь другое».

Вспомним результаты влияния моды на «Полное управление качеством» в США. Совершенно очевидно, что принципы и практика управления качеством революционным образом изменили производство в Японии и в других странах, но в США были глубоко усвоены только горсткой корпораций. В 1992 г. Артур Д.

Литтл исследовал программы управления качеством и обнаружил, что только треть из пятисот американских менеджеров считали, что эти программы увенчались существенными результатами. Проведенное Маккинзи в Европе и в США исследование показало, что две трети программ управления качеством «были остановлены потому, что не давали никаких надежд на значимые результаты»<sup>1</sup>. В некоторых отраслях американской промышленности ситуация с качеством улучшилась. А такие первичные инструменты управления им, как статистический анализ процессов, стали общепринятыми благодаря бесчисленным программам обучения. Позднее У. Эдвард Деминг — наверное, крупнейший в мире специалист в области управления качеством и профессиональный статистик — нередко утверждал, что учет «покрывает лишь 1% всего дела». Остальные 98%, по мнению Деминга, включали изменения в системах вознаграждения и в управлении — от постановки целей и стимулирования их достижения до непрерывного совершенствования «систем», определяющих деятельность организаций. Похоже, что в США только горстка фирм произвела эти необходимые изменения и что только они располагают необходимыми умениями, способностями и целеустремленностью. Мода на системы управления качеством пришла и ушла, а воз и ныне там.

## НАРАСТАЮЩАЯ ВОЛНА ИНТЕРЕСА И ОТКРЫТОСТИ

Оглядываясь назад, я поражаюсь тому, в какой степени события последних лет следовали первоначальной интуиции, подтолкнувшей меня к написанию «Пятой дисциплины». Судя по литературе о менеджменте, по числу конференций и по вниманию со стороны таких престижных организаций, как Американская ассоциация менеджеров, «обучающаяся организация» стала одной из модных тем первой половины 1990-х годов<sup>2</sup>.

Важнее то, что моя мечта начала сбываться. В отчете за 1994 г. для SRI International Диана Макгинти Уэстон отслеживает эволюцию интереса к обучающимся организациям, начиная с опубликованной в 1973 г. книги Дона Микаэля «On Learning to Plan — and Planning to Learn»<sup>3</sup>. Основываясь на результатах опро-

---

<sup>1</sup> "The Cracks in Quality", *The Economist*, April 18, 1992

<sup>2</sup> Например, J. Byrne, "Management's New Gurus", *Business Week*, August 31, 1992, p.44; а также специальный выпуск, посвященный «обучающимся организациям» в журнале Американской ассоциации менеджеров *Organizational Dynamics*, Fall 1993.

<sup>3</sup> D. M. Weston, *Organizational Learning as Strategy*, Menlo Park, Ca.: SRI International, 1993 (Business Intelligence Program, 333 Ravenswood Avenue, Menlo Park, CA 94025-3476, Publication R827). См. также *Organizational Learning in Practice*, Menlo Park, Ca.: SRI International, 1993 (Publi-

сов менеджеров четырнадцати компаний, известных своей обучающей деятельностью, таких как 3M, Hewlett Packard, Corning, Procter & Gamble и Shell International, Уэстон выделяет три элемента «контекста», которые она определяет как «создание смысла и установление перспектив» в усилиях по созданию обучающейся организации:

- 1) видение, ценности и целостность;
- 2) диалог;
- 3) системное мышление.

Она также выделяет три базовых «метода соединения обучения с повседневной деятельностью», первым из которых является «интеллектуальное моделирование» (два других — это «обучение во время работы» и «усиление обучения»). Так что можно считать, что «огороженный участок» засажен.

Что касается меня лично, то я был очень тронут неподдельным интересом и искренними усилиями внедрить эти идеи на практике. И не только в бизнесе. Меня поразил интерес, проявленный школами. Сколько я помню, в «Пятой дисциплине» ни слова не говорится о «системе образования». Но, насколько я понимаю, школы закупили почти столько же экземпляров книги, что и деловые организации. Я и представить себе не мог, что книгой заинтересуются в сфере здравоохранения, в государственных учреждениях, неприбыльных и муниципальных организациях, а также на семейных предприятиях. Сегодня существуют сотни, если не тысячи групп, в которых люди пытаются практиковать отдельные дисциплины. Я получал письма даже от священнослужителей, в которых говорилось, что их авторы используют книгу в своих «духовных занятиях». Как вы понимаете, такие отзывы проникнуты смирением.

У меня возникло острое ощущение, что моя маленькая книжка оказалась в зоне действия мощных сил и что мир открывается для новых идей и изменений. Традиционные способы управления рассыпаются в прах. У отставания корпораций General Motors и IBM есть нечто общее с кризисом американского среднего образования и неурядицами в Вашингтоне — это сигнал к пробуждению, вызов нового, к которому наши организации еще плохо подготовлены.

---

tion D94-1817, можно получить в SRI или в Weston Consulting, 325 Tuolumne Drive, Fremont, Ca 94539). Уэстон ссылается на работу D. N. Michael, *On Learning to Plan — and Planning to Learn*, San Francisco: Jossey-Bass, 1973.

Эта новая открытость ясно сквозит в исследованиях диалога, который является базовым элементом группового обучения, проводившихся последние два года в МТИ<sup>1</sup>. Работа началась как изучение радикального подхода к совершенствованию способности говорить в конкретных управленческих ситуациях. Работа вдохновлялась внезапным пониманием значения слова «диалог» — поток смыслов (от греческого *dialogos*) — и новаторской работой физика-теоретика Дэвида Бома и началась с создания нескольких «диалогизирующих» групп. Данное направление стало стремительно развиваться. Такие группы начали возникать в самых разных организациях государственного и частного секторов. Но самым поразительным было воздействие этой работы на людей. Мы поняли, что нам нужно заново учиться говорить друг с другом.

В одной сталелитейной компании на Среднем Западе целый год шел диалог. В нем участвовали руководители профсоюзной организации и компании, и председатель профсоюза признался: «Меня вывернули наизнанку. Впервые за двадцать пять лет я начал думать». Постоянный диалог между главными участниками системы здравоохранения в небольшом городе штата Колорадо за два года привел одного местного администратора к следующему глубокому наблюдению: «Мы всегда считали, что только врачи живут как боги. Теперь я начинаю понимать, что при нашей системе им также приходилось несладко. Если у кого-то умирал близкий человек, ответственность буквально взваливали на врачей». Руководитель одной из больниц в этом городе выступил с предложением о слиянии с другой больницей, с которой они традиционно конкурировали, — «во имя интересов населения».

В результате исследований диалога мы начали понимать некие вещи, очень старые и очень важные для нашей истории. Дэвид Бом чувствовал, что диалог сыграл важную роль в становлении Древней Греции. Меня как американца давно интересовало, каким образом столь несхожие между собой, во многом несогласные друг с другом и независимо мыслявшие «отцы-основатели» смогли прийти к совместному заявлению, что «мы считаем это самоочевидной истиной», — имея в

---

<sup>1</sup> W. Isaacs, "Taking Flight: Collective Thinking, and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, Autumn 1993, p. 24.



виду решение «поддерживать настоящую Декларацию своей жизнью, своим состоянием и своей незапятнанной честью»?<sup>1</sup>.

Принято говорить, что в Новое время США были первым государством, основанным ради великой мечты. Можно ли считать, что эта мечта, это видение возникли из нашей способности участвовать в диалоге?

Эти вопросы заново встали передо мной под впечатлением участия в «Собрании ради нового единства нации», которое было организовано по инициативе вице-президента США Альберта Гора в июне 1993 г. Собрание проводилось в Конгресс-холле в Филадельфии, где некогда проходил Конституционный конвент<sup>2</sup> и где десять лет работал Конгресс США, пока в 1800 г. правительство не переместилось в Вашингтон. Это был волнующий день. Конгресс-холл буквально создан для общения. Акустика — превосходная. Сто пятьдесят человек могут разговаривать с такой же легкостью, как если бы они сидели в гостиной. В то время еще не делали стеклянных потолков, но зал полон света. Большие окна расположены высоко; они дают освещение, но не отвлекают. Люди внутри чувствуют свою связь с миром, но ничто не отвлекает их друг от друга. Кресла расположены полукругом, так что каждый видит всех остальных. Очевидно, что архитектор понимал внутреннюю взаимосвязь самоуправления и общения. Если мы утратим способность говорить друг с другом, то утратим способность управлять самими собой.

На закрытии вице-президент США сказал: «Это был замечательный обмен идеями. Питер Сенге объяснил нам сегодня разницу между дискуссией и диалогом, и последний он определил как процесс обмена смыслами. Я уверен, что наше сегодняшнее собрание целиком попадает под это определение». Время покажет, продолжится ли начатый тогда обмен смыслами и приведет ли он к кардинальным изменениям в нашем правительстве. Но трудно вообразить, что такие изменения окажутся возможными вне диалога.

В целом я бы охарактеризовал эти первые годы широкого интереса к обучающейся организации как вдохновляющие, хотя ситуация пока далека от полной ясности. Многим стало ясно, что традиционные методы управления нуждаются в

---

<sup>1</sup> Речь идет об «отцах-основателях» США, как называют там первых руководителей Американской республики. Здесь же даются цитаты из Декларации независимости (4 июля 1776 г.). — Примеч. ред.

<sup>2</sup> Конвент (совещание) представителей штатов в Филадельфии (май—сентябрь 1787 г.) разработал проект федеральной Конституции. — Примеч. ред.

обновлении. В сфере бизнеса рост неопределенности, экономические и политические потрясения, растущая взаимозависимость мировых рынков и мировых корпораций породили призыв к радикальным изменениям. В обществе в целом растет понимание того, что имеющиеся тенденции к росту потребления и загрязнения окружающей среды, растущие дезинтеграция и неуправляемость представляют собой беспрецедентную угрозу для будущего. Сегодня многие признают, что нам нужна куда большая способность учиться, чем могут обеспечить традиционные авторитарно-иерархические организации.

Мне представляется, что изменить самих себя — дело не менее важное, чем изменить наши организации. Это пока мало кто разделяет. Главная идея «Пятой дисциплины» намного радикальней, чем призыв «к радикальному переустройству организаций». Я утверждаю в книге, что наши организации работают так, как сейчас, только потому, что мы сами работаем и думаем не лучше. Только изменив наш способ мыслить и взаимодействовать с другими людьми, мы сможем изменить политику и практику управления. Мы сможем прийти к новой способности координировать наши действия и к новому взаимопониманию только через изменение нашего способа общаться друг с другом. Для большинства эта идея совершенно нова и неожиданна. Мы склонны считать, что изменению подлежит только внешний мир, но не мы сами. Нелегко признать, что, приступая к кардинальной перестройке наших организаций, следует одновременно заняться радикальным изменением наших внутренних «интеллектуальных моделей». Но без этого нам не добиться изменений. Майкл Хаммер говорит, что компании, «отказавшиеся от вертикальной иерархии», часто обнаруживают, что «они не умеют действовать в новой "горизонтальной" ситуации... Радикальное изменение организации труда неизбежно ведет к переопределению должностных инструкций и к новым требованиям к мастерству и умениям работников, а для этого нужны люди нового типа»<sup>1</sup>.

Но «переустройство интеллектуальных моделей» — это совсем не то же самое, что обновление станков и машин. Мы «не владеем» нашими интеллектуальными моделями. Мы и есть наши интеллектуальные модели. Они и есть тот инструмент, посредством которого мы взаимодействуем с миром. Они неотделимы от личной истории каждого человека и от его самопонимания и самоощуще-

---

<sup>1</sup> M. Hammer, "Reengineering: The Mistakes and Misunderstandings", World Link, January-February 1994 (World Economic Forum, Davos, Switzerland).

ния. Это как в старой поговорке: «глаз не может видеть себя». С особым трудом дается то обучение, которое ведет к изменению интеллектуальных моделей, поскольку человек теряет ориентацию. Когда под вопрос ставятся излюбленные представления о мире, возникает страх. Этого нельзя добиться в одиночестве. Нужно сообщество обучающихся.

### **СООБЩЕСТВО ИССЛЕДОВАТЕЛЕЙ И ЭКСПЕРИМЕНТАТОРОВ**

Когда работа над «Пятой дисциплиной» подходила к концу, передо мной возникла отчетливая картина того, что нужно делать на следующем этапе. Главное — я понял, с какими трудностями столкнутся те, кто приступит к освоению этих дисциплин. Первая трудность в том, что нужны упорные и длительные усилия. Довольно легко привлечь внимание к таким новым идеям, как системное мышление и интеллектуальные модели. Но совсем иное дело — длительные усилия по овладению и использованию соответствующих умений — это ведь на всю жизнь. При строительстве обучающихся организаций не бывает никаких «уже приехали». Нет конечного пункта. Это путешествие длиною в жизнь.

Целеустремленным людям Запада очень трудно отказаться от идеи, что «обучающаяся организация» есть некая конечная цель пути. Во многих восточных культурах ситуация более благоприятная. На китайском языке «изучение» буквально означает «изучать и практиковаться постоянно». Это иллюстрирует вторую фундаментальную трудность — строительство обучающихся организаций предполагает осуществление глубоких культурных сдвигов.

Сегодня в большинстве наших организаций быть хорошим менеджером означает быть решительным, «осуществлять контроль», постоянно знать о том, что и где происходит, иметь на все нужные ответы и уметь так защитить свою точку зрения, чтобы всем другим оставалось только соглашаться с вами. Образующие суть группового обучения дисциплины — системное мышление, размышление об интеллектуальных моделях, создание общего (не навязанного) видения и поддержание диалога — идут совсем в другом направлении. В различных компаниях при возникновении действительной установки на обучение происходят очень разные культурные изменения, но в целом речь идет о решительном изменении традиционной западной культуры управления. Для компаний, действующих изолированно, очень трудно, быть может, даже невозможно осуществить такие изменения.

Мне и группе моих коллег из МТИ в 1990 г. пришла в голову идея, которую сегодня, пожалуй, легче сформулировать, чем тогда. Это идея сообщества людей из разных организаций, совместно работающих над тем, чтобы укоренить в повседневной практике менеджмента основные обучающие дисциплины. Совместная работа облегчает понимание и преодоление тех культурных преград обучению, которые способны остановить движение вперед в изолированных компаниях. Совместная работа расширяет экспериментирование с существующими инструментами и методами и помогает их совершенствованию. Совместная работа дает возможность начать испытание всей совокупности пяти обучающих дисциплин, на описании которых построена эта книга. Много можно узнать о том, достаточно ли этих пяти дисциплин для существенных изменений, являются ли некоторые из них более важными, чем другие, и существуют ли иные столь же важные принципы и методы.

Эта идея привела к созданию Центра организационного обучения (Center for Organizational Learning) в МТИ в 1991 г. Центр основан консорциумом таких компаний как Ford, Harley-Davidson, Federal Express, EDS, Intel, Herman Miller, AT&T, Philips Display Components (американский филиал компании Philips Electronics), Merck, Shell Oil, US West и GS Technologies (ранее — Armco Grinding Systems). Некоторые организации очень большие, другие — поменьше. Они представляют разные отрасли, традиции и культуры.

Хотя вся эта работа только началась, Центр обучения уже демонстрирует достоинства идеи сотрудничества, которая подтолкнула к его созданию. Стало ясно следующее.

- 1) Внедрение всех пяти дисциплин оказывает существенное и измеримое воздействие на эффективность. Осуществленные Центром пробные проекты привели к скачку в уровне эффективности рабочих команд, при том что сами члены команд чувствовали, что границы возможного еще очень далеко впереди.
- 2) На каждый случай успеха приходится хотя бы одна неудача. Начатые проекты закрываются через несколько месяцев. Другие не способны дать глубоких изменений в традиционной культуре управления. Неудачи бывают в тех случаях, когда группы не имеют права действовать в тех направлениях, которых требуют осваиваемые дисциплины; не получают организационной поддержки, а потому не в состоянии уделять достаточно вре-

мени и энергии овладению обучающими дисциплинами; не готовы к тяжелому труду, требуемому от каждого, овладевающего обучающими дисциплинами.

3) Усилия по развитию способностей к обучению в лучшем случае порождают смесь «поведенческих» и «технических» изменений. Я имею в виду, что при работе «над системой» люди одновременно работают и «над собой». Группа может заниматься кардинальным совершенствованием процесса внедрения новой продукции, но *при этом* каждому приходится глубоко размышлять о собственных гипотезах и своем поведении в рамках системы. Эта смесь технических и поведенческих аспектов предполагается базовыми дисциплинами, причем как глубоко личными (*личное совершенствование и интеллектуальные модели*), так и предельно концептуальными (*системное мышление*).

4) Источником лидерства является глубокая личная убежденность и уверенность. Когда недавно группа координаторов Центра встретилась для обсуждения «архитектуры обязательств», посредством которых организации серьезно вовлекаются в развитие новых способностей к обучению, они выделили три ключевых элемента. Первый они обозначили как «предрасположенность» тех, кто принимает решение об участии в проекте. Такие люди глубоко уверены в необходимости иметь перспективы развития системы, в том, что соответствующие гипотезы должны быть выведены на поверхность, что важно уметь вести творческий диалог и опираться на самые возвышенные желания людей. Таких не нужно убеждать. У некоторых отклик возникает практически сразу. Так или иначе, координаторы высказали убеждение, что для понимания связи между изменениями в способах мышления и действия и работой организаций зачастую бывает нужен «глубокий личный опыт», позволяющий каждому связать свои представления с обучающими дисциплинами. Данную роль в Центре обучения часто играет пятидневная программа, о которой мы уже упоминали. Равным образом многие годы на людей воздействовала программа «Лидерство и мастерство», осуществляемая в Innovation Associates. Независимо от того, востребовано ли такое обучение сразу или через некоторое время, речь идет об идеалистах-прагматиках. Эти люди убеждены, что системное мышление и связанные с ним дисциплины окажут существенное влияние на их бизнес. Но эта

деятельность привлекает их и сама по себе. Любопытно, что в конечном итоге они занимаются всем этим не ради бизнеса и, наверное, заинтересовались бы таким обучением, даже не будучи бизнесменами. Как замечательно сказал Роберт Фрост, «великие поступки совершают ради них самих».

5) Когда работа начинает расширяться и вовлекать новых людей, это всегда является следствием получения практических результатов. Третий ключевой элемент, выделенный координаторами Центра на этом совещании, — необходимость постоянных экспериментов и проверок. Она помогает достижению двух важных целей. Во-первых, оставаться честными. Эксперименты и проверки не позволяют нам основываться на слепой вере. Нам приходится постоянно проверять достоинства наших идей и методов. Во-вторых, это увеличивает наши возможности, ибо расширяется круг участников работы. На первом этапе число участников всегда ограничено. Большинство же остальных начинают развивать свои способности к обучению потому, что это дает им преимущества в работе.

6) Все дисциплины важны. Было немало попыток выделить ту или другую дисциплину как «наиболее важные», но доказать удалось лишь то, что возможности каждой по отдельности ограничены. Попытки избавиться от «воды» и сконцентрироваться на практическом применении одних «системных инструментов», позволяющих анализировать и совершенствовать организационные системы, наталкиваются на неразрешимые проблемы. Выясняется, что лучшие системные идеи не срабатывают, когда люди не верят друг другу, когда отсутствуют общие устремления и общие интеллектуальные модели. Бывает и наоборот. Ученые и консультанты годами работали над тем, чтобы добиться большего взаимного доверия и открытости в управленческих командах, и при этом выясняли, что если у людей нет новых подходов к деловым проблемам, польза от всех благих изменений оказывается ничтожной.

7) Во многих ситуациях труднее всего дается прогресс в системном мышлении. Отчасти это мотивационная проблема. Работа с интеллектуальными моделями, диалог и выработка общего видения привлекательны сами по себе, поскольку большинству участников знакомы закрытость и страхи, отравляющие атмосферу многих организаций. Но го-

раздо меньше число тех, кто понимает, что при любой открытости и любом взаимном доверии, при любой возвышенности наших притязаний и способности эффективно выявлять и подвергать проверке наши глубинные гипотезы общие интеллектуальные модели могут оставаться фрагментарными и статичными. Большинство людей всю жизнь учатся тому, как разбивать сложные проблемы на части, как концентрироваться на том, что мы знаем лучше, и как «устранять» симптомы проблем, плохо понимая при этом их глубинные причины. Человеку трудно увидеть ограниченность самих корней собственного мышления. Отчасти это проблема культуры. Во многих американских корпорациях просто отсутствует желание потрудиться над формулировкой используемых интеллектуальных моделей. Многим практически настроенным менеджерам сама идея системного моделирования сложных проблем, которое делает возможным формализованное компьютерное моделирование и проверку альтернативных подходов к стратегии и политике компаний, кажется чрезмерно теоретизированной. Это обстоятельство особенно тревожно в свете того известного факта, что многие американские корпорации испытывают трудности при распространении процесса обучения с одной группы на другую. Как говорит в таких случаях Деминг, «нет теории, нет и обучения». Если мы не в состоянии сформулировать наши глубинные гипотезы таким образом, чтобы другие смогли их понять и использовать, оказывается невозможным расширение процесса проверки этих гипотез и выработки общего знания. Наконец, развитие новых концептуальных умений — трудная работа. Необходимы терпение и настойчивость, отсутствующие в большинстве проектов группового обучения. Но если эти способности начинают усиливаться на фоне овладения другими дисциплинами, результаты оказываются поразительными и появляется стремление продвигаться дальше в этом направлении.

**8)** Эффективное движение вперед может начаться как на вершине организации, так и в середине управленческой пирамиды. Часть самых эффективных пробных проектов Центра обучения возникли без ведома руководства корпорации. Некоторые из них заинтересовали руководство и теперь становятся источником изменений организации в целом. А были и обратные случаи, когда все усилия генерального директора не смогли дать заметного прогресса. Важно, чтобы нашелся «местный лидер» программы обучения.

Во всех случаях, когда удавалось достичь существенного прогресса, лидеры процесса обучения имели возможность заняться решением конкретных деловых проблем. По мере того как растут их способности к обучению, возникают новые деловые идеи, и эти идеи автоматически преобразуются в решения и действия. Понятно, что такие обучающиеся команды могут быть сформированы и на самом верху. Но команды менеджеров высшего звена зачастую удалены от ключевых управленческих решений и гораздо в меньшей степени, чем принято думать, способны влиять на происходящие изменения. В лучшем случае они могут стать частью общих усилий по обучению, но никак не движущей силой изменений.

Центр обучения в МТИ — только один из центров движения по созданию обучающихся организаций. Есть много других, добивающихся заметного прогресса. Обобщение и распространение опыта таких центров является достаточно важной задачей. В прошлом году мне довелось принять участие в продвижении этого растущего сообщества. Я имею в виду коллективный труд «The Fifth Discipline Fieldbook»<sup>1</sup>. Мы стремились рассказать о том, как работают люди в разных компаниях и какие ресурсы, инструменты и методы используют. Мы придумали такую форму для этой книги, которая, как нам кажется, даст читателям почувствовать, что они сами являются частью сообщества, что ни у кого нет готовых ответов и что эти ответы возникают в результате групповых усилий.

Процесс развития и расширения сообщества тех, кто предан идее строительства обучающихся организаций, будет опираться на публикации, электронные средства связи и разного рода собрания и семинары. И этот процесс сам по себе не менее важен, чем продолжающаяся работа по развитию соответствующих дисциплин.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ЧИТАТЕЛЯМ

Опыт общения с читателями и пользователями «Пятой дисциплины» показал, что у тех, кто впервые берет ее в руки, существуют разные запросы и интересы.

---

<sup>1</sup> P. Senge, A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, and B. Smith, *The Fifth Discipline Fieldbook: Tools and Strategies for Building a Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency, 1994.



## **1. «Хотелось бы чему-нибудь научиться»**

Тем, кто по собственной инициативе впервые берется за эту книгу, я настоятельно советую следовать при чтении собственным навыкам и привычкам. Лично я редко читаю книги от корки до корки и никогда не надеялся, что кто-либо прочтет «Пятую дисциплину» целиком, — в силу многообразия приводимого в ней материала. «Технологическим» достоинством книги является то, что можно начинать с любой страницы. Эта книга организована не линейно, а тематически. Начинайте с любой дисциплины, которая вам кажется более интересной.

Но при этом важно получить представление об общей системной перспективе, поскольку именно она объединяет и организует все дисциплины. Впрочем, и это нужно делать наиболее приемлемым для каждого читателя способом. Отдавая себе отчет в том, что системное мышление — предмет непростой, я попытался разбить его на несколько удобных для усвоения частей. Многим интересно описание «пивной игры» (глава 3), поскольку она дает интуитивное представление о смысле системного подхода. Тем, кто любит начинать с суммарного изложения принципов, стоит для начала обратиться к главе 4. Главы 5—8 рассказывают о технических приемах системного анализа. Некоторым читателям этот материал кажется слишком сухим и малоинтересным, и они закрывают книгу. Если такое случится и с вами, просто пропустите эти главы и займитесь личным совершенствованием или другими дисциплинами, и вернетесь к ним, когда будете внутренне готовы.

Некоторым стоит начать с материала о «прототипах» (главы 13—18), которые дают представление о том, как могла бы выглядеть жизнь в обучающихся организациях. Получив представление о сущности современных проблем, можно потом вернуться к базовым дисциплинам. Например, глава 16 затрагивает важные для большинства вопросы о жизни в безумном и перенапряженном мире организаций 1990-х годов. Глава 14, напротив, касается многих проблем, возникающих при развернувшемся сегодня процессе делегирования власти в организациях.

## **2. «Я вхожу в группу по освоению обучающейся организации»**

Такие группы создаются по нескольким причинам — от попыток с помощью некоторых излагаемых в книге идей добиться определенных изменений до систематического изучения предмета, когда на каждую дисциплину тратится хотя бы по месяцу. Я рекомендую любой такой группе выбирать область практической

жизни, в которой можно было бы опробовать свои новые знания. Всякое обучение нацелено на действие. Чисто пассивное, не предполагающее действий и изменений обучение попросту бессмысленно. Найдите область действия, в которой присутствует общее стремление к совершенствованию, но где люди скованы отжившими интеллектуальными моделями или противоположностью целей. Я настоятельно рекомендую заранее выделять области, в которых группа обладает полномочиями действовать, но где и риск неудачи для новичков в пяти дисциплинах также велик. Люди нередко обрекают себя на провал, выбирая крайне трудные проблемы. Если, например, группа попытается революционизировать процесс внедрения новой продукции в своей компании, опираясь при этом только на данную книгу, ей, скорее всего, будет тяжело без помощи человека, который уже имеет опыт решения такого рода проблем.

### **3. «Я работаю в компании, пытающейся стать обучающейся организацией»**

Если, проснувшись как-то утром, вы обнаружили, что в вашу компанию проникла зараза «обучающейся организации», не стоит впадать в отчаяние. Иногда «болезнь» быстро проходит, и жизнь возвращается в привычное русло. Если «болезнь» укореняется, это может означать, что некоторые люди отдают себе отчет в необходимости изменений и используют идеологию и инструментарий обучающейся организации для их достижения.

Если ваша ситуация именно такова, у меня для вас два совета. Во-первых, определите для себя, насколько вам интересна эта работа. Здесь вам может оказаться полезной «Пятая дисциплина». Во-вторых, если вы в целом расположены двигаться дальше, попробуйте сплотить хотя бы несколько человек, которые разделяют ваши интересы и хотели бы работать вместе. Намного легче работать в группе коллег, имеющих общие интересы. Это помогает преодолевать путаницу и противоречия, неизбежно сопутствующие любым организационным переменам. Насколько я знаю, глубокие изменения оказываются возможными только тогда, когда возникает неформальная сеть лидеров, распространяющих и поддерживающих идеи и изменения.

Трудно с уверенностью предсказывать будущее. Цикл моды развивается по собственным законам. Независимо от того, где мы сегодня — на подъеме, пике или уже на спаде, — мода пройдет. Через пару лет шумиха по поводу обучаю-

щихся организаций (как и по поводу перестройки и новой организации бизнеса) в основном схлынет. Возникнет очередная «новая идея», которая в наше непредсказуемое время привлечет внимание организаций, ищущих ответа на свои проблемы.

Главный вопрос — а что останется, когда мода пройдет? Ответ зависит от того, чего мы сумеем добиться здесь и сейчас.

## **Часть I**

**Как мы создаем окружающую  
действительность, и как мы можем  
изменить ее**

## Глава 1.

### «Дайте мне точку опоры — и я переверну весь мир»

С самого раннего возраста нас учат решать проблемы по частям, делить весь мир на части. Это, конечно же, помогает справляться со сложными задачами, но за это мы, сами того не зная, платим чрезмерно дорого. Мы перестаем видеть последствия наших действий, мы теряем внутреннюю связь с целым. Когда мы потом пытаемся «увидеть мир как он есть», нам приходится в уме собирать фрагменты представлений о нем. Но, как говорил доктор Дэвид Бон, это пустая затея — все равно что склеивать разбитое зеркало, чтобы восстановить утраченное отражение. И нам приходится отказываться от попыток увидеть мир целиком.

Инструменты и идеи, содержащиеся в этой книге, предназначены для разрушения иллюзии, что мир сложен из отдельных, независимых блоков. Когда мы расстаемся с этой иллюзией, то получаем возможность построить «обучающуюся организацию», в которой люди постоянно расширяют свои способности создавать то, чего они действительно хотят, где растут и лелеют новые, активные способы мышления, где возможна свобода для коллективных притязаний и где люди постоянно учатся тому, как учиться всем вместе.

Как было недавно сказано в журнале *Fortune*, «отбросьте свои изношенные, ветхие идеи о лидерстве. Самая успешная корпорация 1990-х годов получит название обучающейся организации». «Способность учиться быстрее своих конкурентов, — говорит Арье де Гейз, глава отдела планирования в компании *Royal Dutch/Shell*, — является единственным надежным источником превосходства над ними». Чем более взаимозависимым делается мир, чем сложнее и динамичнее мир бизнеса, тем в большей степени смыслом работы должно стать освоение нового. Прошли времена, когда было достаточно, чтобы один человек в компании продолжал осваивать новое, как это делали Форд, Слоун или Уотсон. Времена, когда кто-то наверху все рассчитывает, а потом все остальные выполняют приказы «ве-

ликого стратега», уходят в прошлое. В будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность людей делу и их способность учиться.

Обучающиеся организации возможны потому, что в глубине души каждый из нас склонен учиться. Не приходится учить ребенка тому, как учиться. Вообще-то говоря, детей ничему не приходится учить. Они по природе своей исследователи и превосходно познают все — как ходить, говорить и управлять своим окружением. Обучающиеся организации возможны потому, что учеба — это не только наша природа, но и то, что мы любим. Большинство из нас в тот или иной момент оказывались частью великолепной «команды», группы людей, которые действовали очень необычно: они доверяли друг другу, объединяли свои силы и компенсировали слабости друг друга; у которых была общая цель, более достойная, чем у каждого в отдельности, и они добивались поразительных результатов. Я встречал многих, кто испытал радость такой совместной работы — в спорте, в театре или в бизнесе. Многие из них потом всю жизнь искали возможности еще раз пережить подобный опыт. И это был опыт работы в обучающейся организации. Группа, добившаяся выдающихся результатов, возникает постепенно; она *учится* тому, как этого добиваться.

Кто-то может сказать, что деловое сообщество всего мира учится тому, как учиться всем вместе, и постепенно превращается в обучающееся сообщество. Когда-то для многих отраслей было характерно наличие одного бесспорного лидера — одна IBM, один Kodak, одна компания Procter & Gamble, одна компания Хегох, но сегодня много отраслей, особенно в обрабатывающей промышленности, в которых работают дюжины отличных компаний. Пример японцев дал толчок американским и европейским корпорациям; японцев, в свою очередь, подталкивает вперед пример корейцев и европейцев. Поразительными темпами идет совершенствование корпораций в Италии, Австрии, Сингапуре, которые быстро становятся образцами развития для всего мира.

Но есть и более глубокие тенденции: возникновение обучающихся организаций является элементом эволюции индустриального общества. Массовый материальный достаток постепенно изменил отношение людей к труду. Многие переходят от того, что Даниель Янкелович называл «инструментальным» отношением к труду, к более возвышенному пониманию, к осознанию «внутренней» его ценности. «Наши деды работали по шесть дней в неделю, чтобы заработать столько,

сколько мы зарабатываем за полдня во вторник, — говорит Билл О'Брайан, генеральный директор компании Hanover Insurance. — Брожение в кругах управленцев будет продолжаться до тех пор, пока мы не сможем создать организации, более отвечающие возвышенным притязаниям людей, выходящие за пределы прокормления, крыши над головой и чувства защищенности».

Многие из тех, кому свойственны новые ценности, сейчас входят в число лидеров. Все большее число руководителей организаций, оставаясь пока в меньшинстве, чувствуют себя элементом глубокой социальной общемировой эволюции. «Что нам мешает хорошо трудиться на своих рабочих местах? — спросил недавно Эдуард Саймон, президент корпорации Herman Miller. — Бизнес — это единственный социальный институт, у которого, по моему мнению, есть шанс исправить существующую в мире несправедливость. Но сначала нам придется преодолеть препятствия, лишаящие нас способности учиться и действовать в согласии со своим видением».

И, может быть, главная причина для создания обучающихся организаций в том, что мы только теперь начинаем понимать, какими свойствами должны обладать такие организации. Долгое время попытки создавать обучающиеся организации были похожи на блуждание в потемках в ожидании того, когда появятся нужные знания, навыки и умения. От традиционных авторитарных, ориентированных на контроль, обучающиеся организации будут отличаться некоторыми базовыми умениями и дисциплинами. Вот почему жизненно важны «умения обучающейся организации».

## **УМЕНИЯ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

В декабре 1903 г. прозрачным морозным утром в Китти Хок (Северная Каролина) хрупкий летательный аппарат братьев Райт доказал, что можно летать, будучи тяжелее воздуха. Так был изобретен аэроплан, но потребовалось еще более 30 лет для того, чтобы авиация стала прибыльным и полезным для публики делом.

Инженеры говорят об изобретении, когда новая идея доказала свою работоспособность в лаборатории. Чтобы идея заработала, нужно научиться ее производить и сделать приемлемой по цене. Достаточно важные новинки, такие как телефон, компьютер или коммерческая авиация, становятся основой для создания новых отраслей промышленности или преобразования уже существующих.

Можно сказать, что обучающаяся организация уже изобретена, но еще не внедрена в массовое производство.

Когда инженерная идея продвигается от стадии изобретения до практического внедрения, она обрастает сопутствующими технологиями. Эти технологии возникают на основе отдельных достижений в разных областях исследований и постепенно формируют «ансамбль технологий, обеспечивающих взаимный успех и полезность. Пока этот ансамбль не сформируется, нам не раскрыть практический потенциал лабораторного открытия».

Братья Райт доказали, что можно летать с помощью мотора, но эпоху коммерческих авиаперевозок сумел открыть в 1935 г. только самолет DC-3, построенный корпорацией McDonnell Douglas. DC-3 оказался первым летательным аппаратом, который мог поддерживать себя не только аэродинамически, но и экономически. За 30 лет, прошедшие между двумя этими полетами (типичный период для промышленной реализации крупного изобретения), провалились тысячи попыток наладить коммерческие перевозки. Подобно первым экспериментам с обучающимися организациями, первые самолеты были недостаточно надежны и не прибыльны.

В модели DC-3 впервые сошлись воедино пять критически важных технологий, образовавших жизнеспособный ансамбль. Это были: винт с переменным шагом, убирающееся шасси, легкая литая конструкция корпуса, радиальный двигатель с воздушным охлаждением и ветровые закрылки. Для успеха нужны были все пять, четырех было бы недостаточно. Годом раньше четыре новинки были показаны на Боинге-247, не было только ветровых закрылок. А без них Боинг был неустойчив при взлете и посадке и не мог иметь достаточно мощный двигатель.

Я полагаю, что сегодня постепенно проясняются контуры пяти новых «сопутствующих технологий», образующих ансамбль, необходимый для создания обучающихся организаций. Каждая из них возникла самостоятельно, но я убежден, что они способны усиливать и дополнять друг друга, как это и бывает в каждом настоящем ансамбле. Любая из них жизненно важна для создания организаций, действительно способных «учиться» и постоянно расширять свои возможности реализации самых возвышенных устремлений.



### **Системное мышление**

Небо затягивается тучами, темнеет, поднимается ветер, и мы знаем, что скоро будет дождь. Мы знаем, что после бури дождевая вода впитается в землю, а наутро небо прояснится. Все эти события разделены во времени, но все они взаимосвязаны. Они влияют друг на друга, хотя это влияние и скрыто от наших глаз. Дождь и бурю можно понять только как целое, но не по разделенным фрагментам.

Бизнес, как и другие виды человеческой деятельности, также представляет собой некую систему. Здесь также наличествуют невидимые взаимозависимости, которые порой только с годами раскрываются полностью. Поскольку мы сами входим в эту ткань социальной жизни, нам вдвойне трудно увидеть изменения в ее целостности. Вместо этого мы приковываем внимание к отдельным частям системы и потом изумляемся, что нам никогда не удастся разрешить наши глубочайшие проблемы. Системное мышление представляет собой концептуальную рамку, совокупность развитых за последние пятьдесят лет знаний и инструментов, которые предназначены для более легкого восприятия целостности явлений, что должно нам помочь в достижении изменений.

Эти инструменты были созданы сравнительно недавно, но основываются они на интуитивном мировоззрении, свойственном каждому человеку. Опыт показывает, что дети овладевают этим подходом к миру с большой легкостью.

### **Мастерство в совершенствовании личности**

Обычно о мастерстве вспоминают, когда хотят сказать, что кто-то научился господствовать над вещами и людьми. Но мастерство может обозначать и особый уровень умения. Умелый ремесленник не господствует над глиной или тканью. Люди с высоким уровнем личного мастерства способны последовательно добиваться результатов, наиболее значимых и желанных для них. В сущности, они подходят к собственной жизни, как художник к своему произведению. Поэтому главная черта их жизни — неустанное ученичество, постоянное совершенствование.

Личное мастерство — это дисциплина, заключающаяся в непрерывном прояснении и углублении личного видения, в сосредоточении нашей энергии, в воспитании терпения и умения объективно смотреть на вещи. Это, в сущности, краеугольный камень обучающейся организации, ее духовный фундамент. Приверженность организации обучению и ее способность продвигаться вперед не

может быть большей, чем у ее членов. Корни этой дисциплины лежат как в восточной, так и в западной духовных традициях.

Поразительно малое число организаций поощряют своих членов к движению в этом направлении. Результатом оказываются неиспользуемые, впустую пропадающие ресурсы. «В бизнес приходят яркие, хорошо образованные и очень энергичные люди, стремящиеся чего-то достичь, — говорит О'Брайан из компании Hanover Insurance. — Когда они достигают 30 лет, немногие из них еще "на подъеме", а остальные берегут свои силы и энергию, чтобы в выходные заняться тем, что греет душу. Они теряют преданность делу, чувство своей личной значимости и воодушевления, свойственные им в начале карьеры. Нам достается мизерная часть их энергии и почти ничего от их воодушевления».

И поразительно малое число взрослых работают над совершенствованием своей личности. Большинство взрослых на вопрос, чего бы они хотели от своей жизни, часто в ответ говорят о вещах, от которых желали бы избавиться: «Я бы хотел, чтобы моя теща переехала, наконец, к себе» или «Я мечтаю избавиться от ряда проблем». Но дисциплина совершенствования личности, напротив, начинается с уяснения того, что нам действительно дорого. Ведь только это дает возможность посвятить жизнь высшим притязаниям своего «я».

Меня здесь больше всего интересуют взаимозависимость между личным обучением и обучением организаций, взаимная преданность людей и организаций, а также особая атмосфера предприятия, созданного теми, кто предан делу ученичества.

### **Интеллектуальные модели**

Интеллектуальные модели — это таящиеся глубоко в сознании предположения, обобщения или даже картинки или образы, которые влияют на наше понимание мира и на выбираемый нами способ действия. Зачастую мы не осознаем существования этих моделей и того, как они определяют наше поведение. Мы, к примеру, замечаем, что сотрудница всегда элегантно одета, и делаем вывод: «Она член загородного клуба». О человеке в потрепанной одежде мы можем подумать: «Его не заботит, что о нем подумают». Модели того, что может и чего не может быть сделано в различных управленческих ситуациях, не менее глубоко укоренены в нас. Многие идеи относительно новых рынков или устаревших подходов к организации не реализуются на практике потому, что они противоречат

неявно осознаваемым, глубоко укорененным в сознании интеллектуальным моделям.

Компания Royal Dutch/Shell одной из первых среди крупных корпораций поняла все преимущества ускорения процесса обучения в масштабе всей организации. Это понимание пришло к ней, когда было осознано, насколько глубоко проникает влияние неявных моделей, особенно в тех случаях, когда они действуют во многих умах. Экстраординарный успех, с которым компания прошла через бури и потрясения мирового рынка нефти в 1970-х и 1980-х годах, в значительной степени является результатом того, что в компании научились выводить на поверхность и снимать интеллектуальные штампы своих менеджеров. (В начале 1970-х Shell была слабейшей из семи больших нефтяных компаний, а в конце 1980-х — сильнейшей.) Арье де Гейз, недавно ушедший в отставку координатор группы планирования, утверждает, что непрерывное приспособление и рост в условиях меняющегося окружения возможны благодаря «институциональному обучению», т.е. процессу, в ходе которого команды менеджеров изменяют общие для них застывшие представления (интеллектуальные модели) о компании, рынках и конкурентах. По этой причине мы представляем себе планирование как процесс обучения, а корпоративное планирование — как «институциональное обучение».

Работа с интеллектуальными штампами (моделями) начинается с заглядывания в себя. Нужно научиться выводить их на поверхность, наружу, чтобы сделать доступными для внимательного изучения. Сюда входит и способность вести «поучительные» беседы, сочетающие критический анализ и защиту, дающие участникам возможность ознакомиться с собственным мышлением и открыть его для влияния извне.

### **Идти к общему видению**

Если и существует идея, которая тысячелетиями вдохновляла лидеров организаций, — это убежденность, что нужна и возможна общая для всех картина будущего, к которому мы стремимся. Трудно вообразить организацию, сумевшую достичь чего-либо стоящего, не имея глубоко укорененных в членах организации целей, ценностей и сознания долга. Для IBM это «услуги», для компании Polaroid — мгновенное фото, для компании Ford — личная машина для миллионов, а для Apple — массовый персональный компьютер. Все эти корпорации

очень непохожи друг на друга, но каждая из них умеет сплотить людей вокруг идеи общего дела и чувства общей судьбы.

Если есть настоящее видение, а не просто личные представления, люди учатся и обретают особые достоинства не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется. Но у многих руководителей есть свое личное видение, которое так никогда и не становится общим достоянием, способным воодушевить организацию. Слишком часто общее видение является следствием харизмы лидера или кризиса, который временно гальванизирует всех и каждого. Но большинство людей при наличии выбора предпочитают стремиться к высоким целям не только во время кризисов, но постоянно. Многим организациям недостает дисциплины, необходимой, чтобы сделать индивидуальное видение общим достоянием, — не «книги рецептов», а набора принципов и практических рекомендаций.

Чтобы установить и поддерживать общее видение, важно делать зримыми общие «картинки будущего», которые стимулируют преданность делу, а не простую «оппортунистическую лояльность». Лидеры должны осознать, что при любовью собственной искренности и чистосердечности приказы и принуждение здесь не помогут.

### **Групповое обучение**

Как может быть, что коллективный коэффициент умственного развития (IQ) команды менеджеров равен 63, тогда как индивидуальный показатель у каждого не менее 120? Этот парадокс может устранить только дисциплина группового обучения. Мы знаем, что команды единомышленников способны учиться: в спорте, в театре и кино, в науке, а иногда даже в бизнесе. Известны поразительные примеры того, как общий интеллект команды оказывается выше, чем у каждого из ее членов, так что в итоге возникают сверхобычные способности осуществлять координированные действия. Если такая команда действительно способна учиться, она не только достигает великолепных результатов, но и члены команды демонстрируют более быстрый рост, чем в любых других обстоятельствах.

Командное обучение начинается с «диалога», с отбрасывания штампов и предрассудков, что открывает путь к «совместному мышлению». Греческое слово *dialogos* означает свободный обмен мнениями в группе, что приводит к прозрениям, недоступным для отдельных членов группы. Любопытно, что практика диалога сохранилась во многих «примитивных» культурах, например, у американских

индейцев, но почти полностью утрачена в современных обществах. Сегодня заново открывают принципы и практику диалога, чтобы встроить их в контекст современной культуры. (Диалог отличается от «дискуссии», которая является однокоренным словом со словами «percussion» и «concussion», т.е. ломать, ударять, разламывать, и буквально означает борьбу идей, в которой победитель получает все.)

Дисциплина организации диалогов предполагает умение опознавать те особенности общения в группе, которые могут подрывать способность учиться. В групповых действиях часто присутствует тяготение к оборонительным позициям. Если это инстинктивное стремление не устранить, оно резко снизит способность учиться. Но если его удастся творчески преодолеть, эта способность резко возрастает.

Групповое обучение — дело жизни и смерти, потому что в современной организации единицей, которая действует и учится, является не отдельный человек, а группа. Если группы не способны учиться, этого не сможет сделать и организация в целом.

Если бы обучающаяся организация была инженерным открытием, таким как самолет или персональный компьютер, элементы этой практики назывались бы технологиями. Но поскольку речь идет о поведении людей, мы будем говорить не о технологиях, а о *дисциплинах*. Под «дисциплиной» я понимаю не «принудительный порядок» или «средства наказания», но совокупность теории и методов; их нужно усвоить, ими нужно овладеть и их нужно использовать на практике. Это путь развития, направленного на приобретение определенных умений и способностей. Идет ли речь об игре на скрипке или о составлении программ, у некоторых оказывается к этому особый «дар», но настойчивое учение может в каждом развить изрядное искусство и умение.

Нужно всю жизнь учиться. Вся жизнь уходит на развитие мастерства, и нельзя достичь состояния «дальше некуда». Нельзя сказать: «У нас обучающаяся организация», так же как нельзя сказать о себе: «Я — просвещенный человек». Чем больше человек учится, тем острее в нем сознание собственной невежественности. Так и корпорации недоступно «совершенство» как постоянное, неотъемлемое свойство. Она всегда в движении — вверх или вниз, к расцвету или упадку.

То, что знания и умения полезны для организации, идея далеко не новая. В конце концов, такие управленческие дисциплины как бухгалтерский учет используются уже давно. Но пять подходов к обучению отличаются тем, что это «лич-

ные» умения и дисциплины. Каждый сталкивается с особенностями собственного мышления, со своими устремлениями и с тем, как взаимодействуют и учатся друг у друга все окружающие. В этом смысле умения, о которых я говорю, ближе к искусству художника или ремесленника, чем к традиционным управленческим дисциплинам. Бухучет, конечно, необходим для «ведения

счетов», но мы никогда прежде даже не подходили к более тонкой задаче: посредством освоения новых умений и дисциплин строить организации, расширять их способности обновляться и создавать новое, вырабатывать стратегию и политику. Может быть, этим и объясняется тот факт, что слишком часто выдающиеся организации восходят к вершинам, наслаждаются коротким мигом баснословного успеха, а затем тихо уходят в тень, в ряды посредственностей.

Учиться и применять на практике дисциплину — совсем не то же, что воспроизводить «модель». Слишком часто о новых подходах к управлению говорят как о «лучшей практике» так называемых ведущих фирм. Это все интересно, но боюсь, что такие описания чаще приносят вред, поскольку порождают стремление копировать отдельные фрагменты, имитировать чужое целое. Не могу себе представить, чтобы крупная организация когда-либо могла возникнуть в результате подражания чужим достижениям. Копируя «великого человека», не достичь истинного величия.

Коммерческая авиация началась после того, как в самолете DC-3 объединились пять ключевых технологий. Но это была не вершина прогресса, а только начало развития новой отрасли. Точно так же, если слить воедино пять обучающих дисциплин, мы получим не обучающуюся организацию, но, скорее, новую волну совершенствования и экспериментирования.

## **ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА**

Жизненно важно, чтобы эти пять дисциплин развивались в ансамбле. Это трудно, потому что придется обеспечивать интеграцию достаточно разных инструментов. Но зато открываются поразительные перспективы.

Вот почему пятой дисциплиной является системное мышление. Именно оно способно объединить все остальное, создать единый сплав теории и практики. Без него все остальные умения и знания останутся разрозненными приемами, модной новинкой науки управления. Только системная ориентация обращает наш взор на взаимодействие и взаимозависимость всех прочих умений и дисциплин.

Системный подход напоминает нам, что целое может стать чем-то большим, чем сумма его частей.

Например, мечта, не опирающаяся на системное мышление, может дать только радужные картины будущего успеха, но не понимание того, какие силы способны обеспечить нам переход именно в такое будущее. В этом одна из причин того, почему многие фирмы, заинтересовавшиеся в последние годы выработкой общего видения, не сумели ничего добиться. Без системного мышления зерна мечты иссохнут на бесплодной земле. Системное мышление дает нам основания обоснованно верить, что мы можем реализовать наши идеи о будущем. Легко сказать: «Мы сумеем реализовать наши замыслы» (большинство американских менеджеров умеют в это поверить), но нас предаёт подспудная вера в то, что существующие условия созданы кем-то другим.

Системное мышление, в свою очередь, нуждается в умениях и дисциплинах, позволяющих строить новое видение, вырабатывать интеллектуальные модели, организовывать групповое обучение и поощрять личное мастерство. Общее видение возвращает долговременные обязательства. Интеллектуальные модели помогают преодолевать зашоренность восприятия мира и способствуют открытости ума. Групповое обучение развивает способность стремиться к индивидуальным целям. А совершенствование личности равнозначно установке на постоянное обучение и на активное отношение к миру. Без этого можно погрузиться в состояние унылой беспомощности («все мои проблемы из-за других»), что делает людей практически ни к чему не пригодными.

Наконец, системное мышление позволяет понять самые тонкие аспекты обучающейся организации, то, как люди воспринимают себя и окружающий мир. Ключом к успеху является сдвиг сознания: видеть себя не как посторонних, а как людей, связанных с миром; видеть, что наши проблемы — не результат чьих-то усилий и ошибок, а следствие наших собственных действий. Обучающаяся организация — это место, где люди постоянно открывают, что именно они создают реальность, в которой живут и действуют. Здесь же они учатся тому, как изменять эту реальность. В общем, как сказал Архимед, «дайте мне точку опоры — и я переверну весь мир».

## МЕТАНОЙЯ – ИЗМЕНЕНИЕ СОЗНАНИЯ

Задайте вопрос, каково это — быть членом выдающейся команды, и вас поразит, насколько многозначен этот опыт для каждого. Люди говорят о принадлежности к чему-то большему, чем они сами, о чувстве включенности и плодотворности жизни. Для многих опыт принадлежности к выдающейся команде оказывается самым ярким и полнокровным периодом жизни. Некоторые потом всю жизнь ищут возможностей повторить этот опыт.

Самое точное слово в западной культуре для описания того, что происходит в обучающейся организации, вышло из употребления уже несколько столетий назад. Работая с организациями, мы уже лет десять используем это слово, всегда предупреждая людей быть с ним поосторожнее при посторонних. Это слово «метанойя», изменение сознания. У этого слова богатая история. Для греков оно означало фундаментальный сдвиг или изменение, если говорить буквально, то трансцендирование («meta» — над или вне, как в слове «метафизика») сознания, ума («ноia» от корня «nous» — ум, разум). В ранней (гностической) христианской традиции это слово обозначало пробуждение общей для участников интуиции, прозрение и непосредственное проникновение в суть высшего, в Бога. Весьма вероятно, что «метанойя» было ключевым словом для таких первохристиан, как Иоанн Креститель. В католической традиции это слово стало, в конечном итоге, обозначать раскаяние, покаяние, смирение («repent»).

Слово «метанойя» передает глубокий смысл слова «обучение», поскольку последнее предполагает фундаментальное изменение сознания. Когда мы говорим об «обучающейся организации», возникает проблема из-за того, что в современном языке слово «обучение» утратило свое центральное значение. У большинства людей стекленеют глаза, стоит с ними заговорить об «обучении» или об «обучающейся организации». И это неудивительно, потому что в повседневном употреблении это слово стало обозначать всего лишь «усвоение информации». «Да, я узнал об этом вчера на лекции». Но усвоение информации имеет только отдаленное отношение к действительному обучению. Бессмысленно говорить: «Я прочитал дивную книгу о велосипедных гонках и теперь всему научился».

Истинное обучение ведет прямо в центр человеческого существования. Обучаясь, мы воспроизводим, заново творим самих себя. Обучаясь, мы получаем способность делать нечто такое, чего никогда не умели. Обучаясь, мы заново воспринимаем мир и нашу связь с ним. Обучаясь, мы расширяем нашу способность



творить, быть частью плодотворного мира. В каждом из нас живет глубокая потребность в таком виде обучения. Как говорит Билл О'Брайан из Hanover Insurance, «это столь же фундаментальное стремление, как половое влечение».

В этом и заключается основной смысл «обучающейся организации» — она постоянно расширяет свою способность создавать собственное будущее. Такой организации недостаточно просто выживать. «Учиться выживанию», или, как чаще говорят, «учиться приспособлению», очень важно и полезно. Но в обучающейся организации «адаптивное обучение» должно быть дополнено «порождающим обучением», которое повышает наш творческий потенциал.

Путь прокладывают небольшое число первооткрывателей, но пространство обучающихся организаций большей частью еще не исследовано. И я искренне надеюсь, что эта книга сможет ускорить процесс освоения этого пространства.

### **ВНЕДРЕНИЕ ИДЕЙ В ПРАКТИКУ**

Не я изобретатель пяти главных умений и дисциплин, которым посвящена эта книга. Они представляют собой результат экспериментов, исследований и изобретений сотен людей. Но я годами работал с каждым из этих умений и с каждой из этих дисциплин, шлифовал свои представления о них, участвовал в исследованиях и помогал их внедрять в организациях, разбросанных по всему миру.

Когда в 1970 г. я стал студентом Массачусетского Технологического института (МТИ), я уже был убежден, что большинство проблем человечества имеют причиной нашу неспособность управлять все более сложными системами, составляющими современный мир. С тех пор мало что изменилось. Гонка вооружений, экологический кризис, застой в странах третьего мира, бюджетный и внешнеторговый дефицит в США — все это характеристики усложняющегося и все более взаимозависимого мира. С самого начала моей жизни в МТИ меня привлекали работы Джея Форрестера, пионера компьютерного моделирования общесистемных проблем. Джей утверждал, что причины многих жгучих общественных проблем — от упадка городов до глобального экологического кризиса — коренятся в политике, которая была искренне задумана как средство разрешения этих самых проблем. Это действительно «системные проблемы», которые соблазняли политиков вмешаться и воздействовать на явные симптомы, упуская из вида действительные причины. Эти политические интервенции давали краткосрочное об-

легчение, загоняя при этом болезнь вглубь и усиливая нужду в дальнейшем вмешательстве политиков.

Когда я приступил к диссертации, меня мало интересовали вопросы управления в бизнесе. Я считал, что ключ к решению Больших Проблем находится в государственном секторе. Но я начал встречаться с руководителями корпораций, которые навещали нашу группу в МТИ, чтобы познакомиться с принципами системного мышления. Это были мыслящие люди, глубоко осознававшие неадекватность тогдашних подходов к управлению. Они занимались созданием организаций нового типа — децентрализованных и неиерархических, нацеленных не только на успех, но также на благополучие и рост своих работников. Некоторые уже тогда сформулировали радикальные философские принципы своих корпораций, основанные на ценностях свободы и ответственности. Другие выделялись новаторской структурой организаций. Всем им были свойственны вкус и способность к обновлению, полностью отсутствовавшие в государственном секторе. Постепенно я начал понимать, почему в открытом обществе именно бизнес является центром обновления. Люди частного сектора не свободны от инерции прошлого мышления, но у них есть свобода экспериментирования, отсутствующая в госсекторе, а зачастую и в секторе неприбыльных организаций. К тому же здесь всегда можно, по крайней мере в принципе, подсчитать прибыль и оценить результаты экспериментов по вполне объективным критериям.

Но почему их интересовало системное мышление? Слишком часто самые смелые организационные эксперименты шли ко дну. Результатом производственной автономии оказывались решения, разрушительные для организации в целом. Упражнения по созданию «командного духа» помогали принимать совместные решения, но внутреннего согласия достичь не удавалось. Компании могли добиться сплочения и единства в периоды кризисов, но когда положение на рынках улучшалось, все воодушевление исчезало как дым. Организации, начинавшие с блистательных успехов, с намерения быть благородными и полезными для своих клиентов и служащих, попадали в спиральный капкан, который сдавливал их тем сильнее, чем активней они пытались выбраться.

Мы все тогда верили, что системное мышление может помочь этим компаниям. Накапливая опыт работы с разными компаниями, я начал понимать, что само по себе системное мышление им не поможет. Чтобы извлечь из него всю возможную пользу, недоставало менеджеров нового типа. В то время, в середине

1970-х годов, уже начало возникать представление, какими должны бы быть эти новые менеджеры. Но тогда эти идеи еще не выкристаллизовались. Кристаллизация происходит сейчас, с помощью лидеров нашей исследовательской группы в МТИ: Билла О'Брайана из Hanover Insurance, Эдуарда Саймона из Herman Miller и Рэя Статы, генерального директора компании Analog Device. Каждый из них работает во влиятельной, склонной к обновлению компании. Все трое в течение нескольких лет участвовали в наших исследовательских программах совместно с руководителями таких видных компаний, как Apple, Ford, Polaroid, Royal Dutch/Shell и Trammell Crow.

В течение одиннадцати лет я, кроме того, участвовал в рабочих семинарах Innovation Associates «Leadership and Mastery», в рамках которых всевозможные люди знакомились с идеями Пятой дисциплины, возникшими из наших работ в МТИ и из новаторских достижений в деле строительства общего видения и совершенствования личности в Innovation Associates. Через эти курсы прошло более 4 тыс. менеджеров. Вначале мы работали исключительно со старшими администраторами компаний, но вскоре обнаружили, что базовые дисциплины — системное мышление, совершенствование личности и общее видение — важны также для учителей, государственных служащих и выборных администраторов, студентов и родителей. Для всех этих групп позиции лидерства очень существенны. Все они принадлежали «организациям», которые пока еще не раскрыли потенциал создания собственного будущего. И все они чувствовали, что для раскрытия этого потенциала нужно развивать собственные способности, нужно учиться.

Итак, эта книга для тех, кто учится, и прежде всего для тех, кого интересуют теория и практика коллективного обучения.

Менеджерам она должна помочь в определении специфических видов деятельности, умений и мастерства, которые могут снять ореол оккультного искусства с процесса создания обучающихся организаций (хотя эта деятельность всегда будет сродни искусству).

Обществу в целом диалог о причинах, по которым современные организации не слишком способны учиться, и о том, как помочь им в этом, может дать инструменты и методы, в которых очень нуждаются разные территориальные и профессиональные группы, чтобы стать более толковыми и способными учениками.

## Глава 2

### Ваша организация не способна обучаться?

Мало больших корпораций, живущих столь же долго, как человек. В 1983 г. исследователи из Royal Dutch/Shell обнаружили, что треть фирм, попавших в 1970 г. в список Fortune-500<sup>1</sup>, отсутствует. По оценкам Shell, средняя продолжительность жизни крупнейшей промышленной корпорации меньше 40 лет — примерно половина срока человеческой жизни! Есть 50%-ная вероятность, что корпорации, в которой работают читатели этой книги, исчезнут со света до выхода читателей на пенсию.

В большинстве случаев задолго до полного краха бывает полно свидетельств, что фирма в тяжелом положении. На факты, однако, не обращают внимания даже несмотря на то, что отдельные менеджеры знают о положении дел. Организация в целом не в силах осознать наличие угрозы, понять, чем это кончится, и предложить решение.

Может быть, такая непрерывная гибель фирм и хороша для общества — «пусть выживает сильнейший». Она болезненна для работников и владельцев, но вместе с тем это просто вспашка экономической почвы, перераспределение ресурсов производства в пользу новых компаний и новых культур. Но что если высокая смертность корпораций является симптомом более глубоких проблем, поразивших *все* компании, не только уже погибающие? Что если даже самые благополучные компании просто не способны хорошо учиться? Они выживают, но никогда не реализуют свой потенциал полностью? Что если, с учетом богатства нераскрытых возможностей, «совершенство» — это всего лишь «посредственность»?

Не случайно, что большинство организаций учатся плохо. То, как они были созданы и как ими управляют, как определены должностные обязанности и полномочия работников, как мы все привыкли мыслить и взаимодействовать (не только на рабочем месте, но и вообще), — все это создает препятствия в учебе. И

---

<sup>1</sup> 500 крупнейших американских компаний, список которых составляет журнал Fortune. — Примеч. ред.

эти препятствия действуют, несмотря на усилия самых способных и преданных делу работников. Нередко бывает так, что чем больше они стараются, тем плачевнее результаты. Если кто-то чему-то и сможет научиться, то вопреки препятствиям, поскольку последние до известной степени свойственны всем организациям. Трагично, когда неспособность учиться поражает детей, особенно если на это не обращают внимание. Но это не менее трагично и в случае организаций. Первым шагом к исцелению должно стать умение опознавать семь источников неспособности учиться.

### **«МОЯ ПРОФЕССИЯ И ЕСТЬ Я»**

Нас учат хранить такую верность своей профессии, что мы отчасти перестаем быть самими собой. Когда крупная американская сталеплавильная компания в начале 1980-х годов приступила к закрытию заводов, она предложила увольняемым металлургам курсы профессиональной переподготовки. Но дело застопорилось. Рабочие предпочитали получать пособия по безработице и перебиваться случайными заработками. Позвали психологов, и те обнаружили острейший кризис самоидентификации. «Как я могу заниматься чем-то другим? — спрашивали рабочие. — Я токарь!».

В ответ на вопрос — чем занимаетесь? — большинство людей начинают рассказывать о своих повседневных задачах на работе, а не о *целях* предприятия, на котором они работают. Большинство чувствуют себя охваченными «системой», на которую они неспособны влиять. Они делают свою работу, отдают свое время и пытаются справиться с силами, на которые не могут повлиять. Естественно, что в итоге они чувствуют свою ответственность только в рамках должностных полномочий и инструкций.

Недавно менеджеры с детройтского автозавода рассказали мне, как они, пытаясь понять причины чрезвычайной надежности дешевых японских автомобилей, разобрали двигатель такой машины. Они обнаружили в разных местах три стандартных болта. В американской машине для этих же целей используют три разных болта, которым нужны три гаечных ключа, и, соответственно, нужно держать три вида запасов, что, естественно, замедляет и удорожает сборку. Но почему же американцы используют три разных болта? Потому что в КБ работают три группы конструкторов, и каждая отвечает «только за свой узел». У японцев за весь двигатель отвечает только один конструктор. Ирония в том, что все три

группы американских конструкторов довольны своей работой: *их* узел отлично работает.

Когда люди в организациях замыкаются в рамках должностных инструкций, они теряют чувство ответственности за результаты того, что делается с участием всех работников. А когда результаты оказываются неудовлетворительными, трудно найти ответ о причинах. Можно только догадываться, что кто-то «напортачил».

### **«ВРАГ – ВОВНЕ»**

Пряатель как-то рассказал мне историю о мальчике, которого он тренировал в бейсбол. Парень трижды не смог взять сложный мяч, бросил перчатку и ретировался со словами: «Просто невозможно играть на этом гнусном поле!». Поле было вполне приличным.

Когда дела идут скверно, все мы склонны искать виноватых. Некоторые организации возвели это в принцип: «Во всем виноваты чужаки». Служба маркетинга клеймит производителей: «Из-за низкого качества мы не выполняем планы по сбыту». Производители клянут конструкторов. Конструкторы — службу маркетинга: «Если бы они только перестали вмешиваться в наши дела и дали показать, на что мы способны, мы были бы первыми в отрасли».

На самом-то деле синдром «враг — вовне» — это только побочный результат принципа «моя профессия и есть я». Когда мы фокусируемся только на своем участке работы, мы не видим, как наши действия сказываются вовне. Если результаты рикошетом бьют в нас самих, мы виним кого угодно, только не себя. Мы часто ведем себя, как человек, за которым гонится его собственная тень.

Синдром «враг — вовне» не останавливается на поиске виновных внутри собственной организации. В последние годы перед крахом некогда процветавшая авиакомпания People Express Airlines снижала цены, раздувала рекламу и даже купила Frontier Airlines, и все это в ответ на то, что считалось причиной упадка: давление агрессивных конкурентов. Компания не смогла остановить рост убытков и не устранила главной и реальной проблемы: качество обслуживания снизилось, и привлечь клиентов можно было только снижением цен.

Для многих американских компаний «врагами» стали японские конкуренты, профсоюзы, правительственные регулирующие агентства или клиенты, которые «предали нас» и стали покупать товары у наших конкурентов. Но

«враг — вовне» — это еще не вся история. «Вовне» и «внутри» — это обычно две стороны одной медали. Неспособность обучаться делает для нас почти невозможным поиск рычага для воздействия на внутренние проблемы, одновременно затрагивающие нас и внешний мир.

### **ИЛЛЮЗИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

Стало модным занимать «активную позицию». Менеджеры охотно рассуждают о необходимости ответственно встречать трудные проблемы. При этом обычно имеют в виду, что нужно не прятаться от возникающих проблем, не ждать, пока кто-то что-то сделает, а решать их, пока они не разрослись в полномасштабный кризис. Активность часто противопоставляют склонности реагировать, т.е. принимать меры, когда ситуация уже вышла из-под контроля. Но разве агрессивные действия против внешних врагов действительно то же самое, что и активность?

Не так давно менеджеры одной из ведущих компаний страхования недвижимости и ответственности, с которой мы работали, оказались поражены «бациллой активности». Руководитель группы менеджеров, талантливый вице-президент по работе с требованиями о возмещении убытков, был уже готов разразиться речью о том, что компания больше не станет идти на поводу у юристов, обжалующих в суде решения компании о покрытии ущерба клиентов. Компания наймет собственных юристов, и они будут решать дела в суде вместо того, чтобы откупаться от настырных и недобросовестных клиентов.

Тогда мы с несколькими менеджерами тщательно проанализировали вероятные последствия этой идеи: какую часть исков удастся выиграть в суде, какова будет доля проигрышей, возможная сумма претензий по проигранным делам, какие ежемесячные прямые и накладные расходы потребуются на всю эту судебную кутерьму, сколько в среднем будет длиться судебный процесс (использованные при этом инструменты мы обсудим в главе 17. Любопытны выводы: по этому сценарию компании грозил рост общих расходов, потому что при реально существовавшем уровне расследований обоснованности претензий фирма просто не имела шансов на выигрыш в достаточном числе случаев и не смогла бы оправдать рост расходов на судебные разбирательства. Вице-президент отправил свою речь в мусорную корзину.

Слишком часто активная позиция оказывается реакцией на события. Если мы просто усиливаем борьбу с внешними врагами, мы всего лишь реагируем на них, как бы мы свои действия ни называли. Действительная активность начинается с того, чтобы осознать собственный вклад в свои личные проблемы. Это не эмоциональное состояние, а результат способа мышления.

### **ЗАВОРОЖЕННОСТЬ СОБЫТИЯМИ**

Двое детишек поссорились во дворе, и вы вышли их разнять. Люси говорит: «Я толкнула его, потому что он взял мой мяч». Томми объясняет: «Я взял ее мяч, потому что она не давала мне играть с ее самолетом». Люси возражает: «Он уже сломал мне пропеллер, и я больше не дам ему самолет». Вы — взрослый, разумный человек, и вы говорите: «Хорошо, хорошо, детки, разберитесь-ка в этом сами». Но разве мы действуем как-то иначе, когда выпутываемся из собственных затруднительных обстоятельств? Мы настроены на то, чтобы воспринимать жизнь как цепь событий, и убеждены, что для каждого есть своя отдельная причина.

В организациях всегда говорят о фактах и событиях: сбыт в прошлом месяце, новое сокращение расходов, прибыль за прошлый квартал, кого повысили, а кого — уволили, конкуренты объявили о выпуске новой модели, а выпуск нашей новой модели опять откладывается и т.п. Средства массовой информации усиливают акцент на краткосрочных событиях. Да и в самом деле, через два дня эти «новости» уже устареют. Поглощенность событиями ведет к соответствующим объяснениям: «Сегодня индекс Доу-Джонса упал на 16 пунктов, — сообщает газета, — потому что вчера прошло сообщение о падении прибылей в четвертом квартале». Такие объяснения могут быть верными, но при этом они отвлекают нас от лежащей за событиями логики долговременных изменений и от понимания причин, по которым все идет так, а не иначе.

Мы фиксируемся на событиях, потому что так нас запрограммировала эволюция. Если вы задумаетесь, какими качествами должен бы обладать для выживания пещерный человек, вряд ли вы наделите его способностью созерцать космос. Гораздо важнее способность почувствовать приближение сзади саблезубого тигра и быстро среагировать. Ирония в том, что *сегодня главной угрозой для нашего выживания, для выживания наших организаций и всего общества в целом являются не какие-либо неожиданности, а медленные, постепенно развивающиеся процессы*: гонка вооружений, экологический кризис, развал национальной сис-



темы образования, старение основных средств производства, падение качества продукции (по крайней мере, относительно продукции конкурентов). Все это медленные, постепенные процессы.

Никакой организации не удастся наладить продуктивную учебу, если над мышлением людей господствуют кратковременные события. Если думать только о событиях, то самое большее, мы научимся их предугадывать, так что сможем реагировать заблаговременно и оптимальным образом. Но так мы никогда не научимся творить.

### **«ВАРЕНАЯ ЛЯГУШКА»**

Системные исследования крахов обнаружили, что корпорации настолько плохо приспособлены к борьбе с постепенно нарастающими угрозами, что возник анекдот о «вареной лягушке». Если бросить лягушку в кастрюлю с кипящей водой, она моментально попытается выбраться. Но если вода будет комнатной температуры, лягушка останется плавать в кастрюле. Если теперь поставить кастрюлю на огонь, получится вот что. Пока вода будет нагреваться до температуры 20—30 °С, лягушка будет наслаждаться жизнью и, соответственно, ничего предпринимать не станет. По мере нагревания воды лягушка станет слабеть, делается вялой и будет уже просто неспособна выбраться из кастрюли. Ей ничто не мешает, но она останется в кастрюле и будет сварена. Почему? Потому что ее механизмы восприятия угрозы для жизни настроены на внезапное изменение, а не на медленные, постепенные перемены.

Что-то похожее случилось с американской автопромышленностью. В 1960-х годах она полностью господствовала на рынках Северной Америки. Изменения накапливались очень медленно. Вполне понятно, что в 1962 г. никто не воспринимал японцев как конкурентов, когда их доля на рынке США была меньше 4%. Никто о них не думал и в 1967 г., когда их доля рынка была меньше 10%. Их никто не боялся в 1974 г., когда они контролировали меньше 15% рынка. Только в начале 1980-х детройтские компании начали критически изучать собственные слабости и недостатки, и к этому времени японцам принадлежало уже 21,3% рынка США. В 1989 г. японская доля поднялась до 30%, а доля американских автомобилей упала примерно до 60%. Пока не ясно, найдет ли эта лягушка силы выскокить из горячей воды.

Чтобы научиться видеть медленные, постепенные процессы, нужно самим притормозить и научиться обращать внимание на трудноуловимые и полные драматизма медленные движения. Если сесть у пруда и начать смотреть в воду, то сначала вряд ли удастся что-либо заметить. Но минут через десять вы заметите, что пруд ожил. Этот мир малых прелестных созданий всегда был здесь, но они движутся слишком медленно и незаметно. Проблема в том, что наше сознание жестко настроено только на одну частоту: например, если бы мы могли слышать при 78 оборотах в минуту, а частоту снизили бы до 33,3 то мы вообще перестали бы воспринимать звук. Нам не избежать судьбы лягушки, если мы не научимся замедляться и видеть постепенные процессы, которые зачастую являются источником самых больших опасностей.

### **ИЛЛЮЗИЯ ТОГО, ЧТО МЫ УЧИМСЯ НА ОПЫТЕ**

Лучшим учителем является непосредственный опыт. Методом проб и ошибок мы учимся есть, ползать, ходить и общаться с другими. Мы что-то делаем и смотрим на результат, а затем делаем что-то другое. Но что случается, когда мы теряем возможность наблюдать последствия наших действий? Что если непосредственные результаты наших действий проявляются в отдаленном будущем или в дальнем углу большой системы, внутри которой мы проявляем активность? У каждого есть свой «горизонт обучения», определяющий широту видения во времени и в пространстве, дающий возможность оценить собственную эффективность. Если последствия наших действий сказываются за пределами нашего горизонта обучения, мы утрачиваем возможность учиться на непосредственном опыте.

Это ставит перед организациями основную дилемму обучения: лучше всего учиться на опыте, но нам недоступно прямое восприятие последствий множества самых важных решений. Последствия важнейших решений имеют общесистемное значение, и на выявление последствий уходят годы и десятилетия. Решения в сфере исследований и разработок серьезнейшим образом сказываются на маркетинге и производстве. Инвестирование в новые производственные мощности и процессы влияет на качество и надежность поставок в течение десяти и более лет. Продвижение правильных людей на руководящие позиции на годы вперед определяет стратегию и стиль поведения организаций. Принимая решения такого типа, мы не можем полагаться на метод проб и ошибок.

Очень сложно проводить различия и учиться на циклических процессах, особенно если продолжительность цикла превышает 1—2 года. Как отмечает склонный к системному мышлению Дрепер Кауфман-мл., у большинства людей короткая память. «Когда в какой-либо профессии возникает избыток работников, — пишет он, — все начинают об этом говорить, и это отталкивает молодых от соответствующего образования. Через несколько лет возникает дефицит работников, появляется много незаполненных вакансий и молодежь, как безумная, рвется только сюда, так что опять возникает избыток рабочих рук. Каждому понятно, что лучше всего начинать осваивать профессию как раз тогда, когда все говорят об избыточном предложении специалистов и мало кто ее себе выбирает. К тому времени, когда опять возникнет избыток вакансий, вы закончите учебу и будете тут как тут».

Традиционно организации прибегают к фрагментации самих себя в попытке обойти трудности, создаваемые неопределенностью воздействия собственных решений. Они создают функциональные иерархии, которыми легче управлять. Но функциональные подразделения быстро превращаются в феодальные домены, и некогда полезное разделение труда обращается в систему «дымовых труб», крайне затрудняющих контакт между различными функциями. Результат: анализ важнейших проблем компании, сложных межфункциональных вопросов оказывается делом либо рискованным, либо вовсе невозможным.

### **МИФ О КОМАНДЕ МЕНЕДЖЕРОВ**

Для борьбы со всеми этими дилеммами и неспособностями существует передовой отряд — «команда менеджеров», собрание мудрых, опытных управленцев, представляющих все функциональные подразделения организации. Предполагается, что, работая вместе, они в состоянии выделить и рассортировать все сложные межфункциональные вопросы, стоящие перед организацией. Но на основании чего мы можем верить, что типичная команда менеджеров в состоянии преодолеть эту неспособность учиться?

Слишком часто в корпорациях такого рода команды все свое время отдают борьбе за престиж, избегая всего, что способно испортить личную деловую репутацию, и делая вид, что они преследуют некую коллективную стратегию, т.е. создавая *видимость* сплочения и нацеленности на успех. Ради поддержания имиджа они подавляют все разногласия, так что совместные решения оказываются слабы-

ми и компромиссными, приемлемыми для всех и каждого, либо отражают мнение кого-то одного, кто сумел оседлать всю команду. Если же разногласие не удастся подавить, то его выражают в такой форме, что оно порождает упреки, поляризует мнения, но не помогает понять глубинные различия в предпосылках и опыте, так что и это не ведет к коллективному обучению.

«Большинство менеджерских команд не выдерживают давления, — пишет Крис Аргирис из Гарварда, длительное время изучавший процессы обучения в командах менеджеров. — Пока проблемы рутинные, команда может действовать очень неплохо. Но когда они сталкиваются со сложными вопросами, способными вызвать чувства ошеломления и угрозы, весь командный дух летит на помойку».

Аргирис утверждает, что большинство менеджеров относятся к коллективным исследованиям как к делу потенциально опасному. Каждый из нас уже в школе научился никогда не признавать, что ты не знаешь ответа, и большинство корпораций закрепляют этот урок, вознаграждая тех, кто преуспел в защите своих позиций и не забирается в дебри сложных проблем. (Когда в вашей корпорации последний раз наградили того, кто, игнорируя злободневные проблемы, поднимает сложные вопросы о текущей политике корпорации?) Даже когда мы в чем-то не уверены или просто чего-то не знаем, мы научены ограждать себя от неприятной ситуации. Именно этот процесс эффективно защищает нас от опасности научиться чему-либо действительно новому. Результатом оказывается то, что Аргирис называет «умелой некомпетентностью», — полным-полно менеджеров, которые с невероятной эффективностью защищают себя от возможности чему-либо научиться.

## НЕСПОСОБНОСТИ И ДИСЦИПЛИНЫ

Эта неспособность учиться возникла не вчера. В книге «The March of Folly» Барбара Тачмен прослеживает историю разрушительных политических решений, «направленных против собственных интересов», — от падения Трои до участия США во вьетнамской войне. Раз за разом лидеры не могут видеть последствия собственной политики, даже если их заранее предупредили, что они ставят на кон собственное выживание.

Если читать книгу между строк, легко понять, что в XIV веке во Франции короли из династии Валуа страдали от синдрома «моя профессия и есть я». Осу-

ществуя порчу монеты и провоцируя инфляцию, они буквально не отдавали себе отчета в том, что подталкивали средний класс Франции к восстанию.

В середине 1700-х годов Британия оказалась в положении вареной лягушки. Британцы прошли, пишет Тачмен, «через целое десятилетие нарастающей вражды с американскими колониями, но при этом ни один представитель государства, не говоря уже о министре, так и не пересек Атлантику, чтобы выяснить, что же портит отношения». К 1776 г., когда началась Американская революция, отношения были безнадежно испорчены. Тачмен пишет о кардиналах Римской церкви XV и XVI столетий — о трагической судьбе этой «команды менеджеров», которые в силу благочестия должны были являть миру иллюзию согласия. При этом за сценой удар кинжалом в спину (в некоторых случаях — буквально) обеспечивал избрание на римский престол беспринципных Пап, злоупотребления которых стали причиной протестантской революции.

Наше время не менее опасно, и правит бал та же неспособность учиться, порождая при этом все непереносимые последствия. Я уверен, что пять дисциплин и умений, отличающих обучающуюся организацию, могут служить противовесом от этой неспособности учиться. Но для начала нужно подробнее присмотреться к этим неспособностям, ведь они зачастую совершенно теряются в шуме и ярости повседневных событий.

## Глава 3

### Узники системы или узники собственного мышления?

Чтобы наглядно представить, что такое неспособность учиться, полезно начать с лабораторного эксперимента, где все будет функционировать, как в настоящей организации, но при этом последствия ваших решений будут выявляться с большей ясностью, чем возможно в реальной организации. Для этого мы часто приглашаем людей принять участие в моделировании, которое называем «пивной игрой». Она была разработана Слоуновской школой менеджмента в МТИ. Поскольку это все-таки не сама реальность, а всего лишь ее «лабораторное воспроизведение», у нас есть возможность выделить неспособности и их последствия с большей четкостью, чем в реальной жизни. Эта игровая модель показывает нам, что причины не столько в особенностях структуры организации и ее политики, сколько в базовых способах мышления и взаимодействия людей.

В «пивной игре» нас погружают в организацию редко замечаемую, но при этом очень распространенного типа: система производства и сбыта потребительских и промышленных товаров, которых полно во всех промышленных странах. В нашем случае это система производства и сбыта одной-единственной марки пива. Все участники игры вольны принимать любые решения, которые им покажутся разумными и пригодными. Единственная цель каждого — добиться максимизации своей прибыли.

Как и во многих других играх, «пивную игру» можно превратить в рассказ. В рассказе действуют три главных персонажа: розничный торговец, оптовик и руководитель отдела сбыта в пивоварне. Историю, со своей личной точки зрения, рассказывает каждый из игроков.

#### **«ПИВНАЯ ИГРА» РОЗНИЧНЫЙ ТОРГОВЕЦ**

Вообразите себя розничным торговцем. Может быть, вы управляющий ярко освещенного магазина на перекрестке дорог недалеко от большого города, ко-

торый работает 24 часа в сутки и представляет собой звено в цепи однотипных магазинов. А может быть, вы владелец бакалейной лавки, которая обслуживает семьи, живущие на улице викторианского стиля. А может, вы ведете мелкооптовую торговлю пивом на дальней от города дороге.

Неважно, как выглядит ваша торговля и что вы продаете помимо пива. Пиво — основа вашего дела. Оно не только приносит вам прибыль, но именно оно привлекает покупателей, которые заодно уж берут воздушную кукурузу и картофельные чипсы. Вы держите в своем заведении по крайней мере дюжину разных сортов пива и приблизительно знаете, сколько упаковок каждого сорта еще осталось у вас в кладовке, где хранятся припасы.

Раз в неделю к заднему крыльцу вашей лавки подъезжает агент по снабжению. Вы даете ему заполненный бланк заказа на будущую неделю. Сколько упаковок каждой марки пива вы хотите получить на этот раз? Снабженец, собрав заказы у всех своих клиентов, передает ваш заказ оптовому торговцу пивом, который обрабатывает заказы, сортирует их по времени поставок и, наконец, доставляет вам заказанное пиво. Из-за необходимости сортировать и обрабатывать заказы возникает четырехнедельная задержка, но вы к этому привыкли и все заказываете с расчетом на 4 недели вперед.

Вы никогда не общаетесь напрямую со своим поставщиком пива — только через бланки заказов. Скорее всего, вы вообще никогда его не видели; вы знаете только водителя грузовика, который собирает заказы и привозит пиво. И это понятно. В вашем магазине продаются сотни наименований товаров. Вы покупаете их у дюжины оптовиков. Да и ваш оптовик снабжает пивом несколько сот магазинов в дюжине городов. Вам нужно обслуживать бесконечных покупателей, ему — сортировать и обрабатывать заказы. Так у кого есть время для сплетен и досужей болтовни? Вас связывает только бланк заказов.

Одна из самых устойчивых марок пива в вашей лавке называется пиво «Любительское». Вы смутно представляете себе, что его делают на небольшом, но хорошо работающем заводе, расположенном примерно в трехстах милях от вас. Это не сверхпопулярная марка. Завод даже не пытается ее рекламировать. Но каждую неделю, очень надежно и стабильно, вы продаете четыре упаковки «Любительского». Покупатели, как правило, люди молодые, едва за двадцать, и потому непостоянные. Но как-то так получается, что когда кто-то из них созревает и

переключается на «Bud» или «Miller», появляется его младшая сестренка или брат, и сбыт остается стабильным.

Чтобы быть уверенным, что ваш запас «Любительского» достаточен, вы пытаетесь добиться того, чтобы всегда иметь на складе 12 упаковок. Для этого каждый понедельник, когда приезжает грузовик, вы сдаете ему заказ на 4 упаковки. И так неделя за неделей. Вы уже так привыкли к этому постоянству, что когда приходит время заполнять бланк заказов, вы автоматически выводите на бумаге: «Любительское», 4 упаковки.

**1-я и 2-я недели.** Ничего особенного не случилось, но в октябре продажа пива удвоилась. Восемь упаковок вместо четырех. Что ж, все в порядке; у вас в подсобке еще восемь упаковок. Вы не знаете, почему спрос неожиданно удвоился. Может, у кого-то была большая вечеринка. Но чтобы восстановить уровень запасов, вы заказываете восемь упаковок.

**3-я неделя.** Довольно странно, но на следующую неделю вы опять продали восемь упаковок «Любительского». И до весны ведь еще далеко. Когда у вас выдаются редкие свободные минуты между обслуживанием покупателей, вы понемногу размышляете — что случилось. Если бы прошла рекламная кампания для этой марки, вы бы об этом знали — по почте прислали бы плакатик. Может быть, письмо затерялось на почте, или вы случайно выбросили его? А может, есть другая причина..., но появляется покупатель, и вы теряете нить своей мысли.

Тут приезжает грузовик, и вы, вовсе не думая о «Любительском», вдруг обнаруживаете, что на этот раз вам привезли только четыре упаковки этой марки (по заказу, переданному четыре недели назад). В подсобке у вас только четыре упаковки, так что если сбыт не вернется к прежнему уровню, к концу недели у вас не останется ни одной бутылки «Любительского». Предусмотрительность требует заказать не меньше восьми упаковок, но ради надежности вы заказываете 12, чтобы восстановить привычный уровень запасов.

**4-я неделя.** Во вторник вы находите время, чтобы потолковать с парой молодых клиентов. Оказывается, примерно месяц назад на популярном канале кабельного ТВ появился новый клип группы «Иконоборцы», и конец песни звучит так: «Я последний раз хлебнул "Любительского" и выбежал на солнце». Вы не знаете, чего ради они вставили в клип эту строчку, но если бы речь шла о сознательной рекламе, ваш оптовик предупредил бы вас. Вы размышляете над тем, не



позвонить ли оптовику, но тут приезжает очередной поставщик с картофельными чипсами, и вы забываете о «Любительском».

В следующий раз вам привозят только пять упаковок пива. Положение неприятное — у вас осталась непроданной всего одна. И благодаря тому клипу спрос может *еще вырасти*. Вы помните, что уже делали дополнительные заказы, но не помните точно, сколько. Лучше заказать хотя бы 16 упаковок.

**5-я неделя.** Последнюю упаковку вы продали в понедельник утром. К счастью, грузовик привозит еще семь упаковок «Любительского» (оптовик, наконец, начал реагировать на увеличенные заказы). Но к концу недели все уже продано и ваши запасы равны нулю. Вы угрюмо рассматриваете пустые полки. Лучше уж заказать еще 16 упаковок. Никуда не годится репутация человека, у которого не достать популярного пива.

**6-я неделя.** Ну конечно, прямо с утра начали спрашивать «Любительское». Двое достаточно терпеливы и готовы ждать. «Когда привезут, дайте нам знать, — говорят они, — и мы тут же придем». Каждый намерен купить по упаковке, и вы записываете их имена и телефоны.

В этот раз привозят только шесть упаковок. Вы звоните заказчикам, и они быстро забирают свое пиво. Все остальное оказывается распроданным еще до конца недели. Еще два покупателя оставляют свои телефоны, чтобы вы их оповестили, как только завезут пиво. Вы гадаете, сколько же упаковок удалось бы продать, если бы полки не опустели к концу недели. Похоже, что идет настоящая охота за этой маркой, — во всей округе его не достать. Оно в большом спросе и, похоже, станет еще популярней.

После двух дней разглядывания удручающе пустых полок просто невозможно заказать меньше 16 упаковок. Вы настроены запросить еще больше, но сдерживаете себя, потому что знаете, что скоро начнут поступать прежние увеличенные заказы. Но когда?

**7-я неделя.** Грузовик привозит всего пять упаковок, и вам опять целую неделю придется любоваться на пустые полки. На этот раз все «Любительское» распродано за два дня. И еще пять покупателей оставляют вам свои телефоны. Вы заказываете еще 16 упаковок и молитесь Богу, чтобы наконец начались поставки по крупным заказам. Вы при этом прикидываете, сколько же можно было продать картофельных чипсов с этим пивом.

**8-я неделя.** Теперь вы ждете поставок «Любительского» с большим нетерпением, чем чего-либо еще. Беспокойство становится осязаемым: вы делаете отметку в уме всякий раз, когда кто-то покупает упаковку с шестью бутылочками этой марки. Похоже, что все говорят только о нем. Вы с нетерпением ждете, когда же грузовик доставит, наконец, заказанные вами 16 упаковок «Любительского».

Но он привозит только пять. «Почему только пять?» — хмуро спрашиваете вы. «Я об этом ничего не знаю, — отвечает водитель грузовика. — Видно, они не справляются с заказами. Вы их получите через несколько недель». Несколько недель?! Этого пива вам хватит только для тех, кто оставил свои телефоны. Значит, всю неделю у вас на полке не будет ни одной бутылки «Любительского». Что же будет с вашей репутацией?

На этот раз вы заказываете 24 упаковки — вдвое больше, чем намеревались. Что же этот оптовик делает? Режет без ножа! Он что, совсем не понимает, какой сейчас спрос на это пиво? О чем он вообще думает?

## **ОПТОВИК**

Поскольку вы менеджер оптовой базы, поставляющей пиво, в нем — вся ваша жизнь. Ваши дни проходят за обитым стальным листом прилавком на небольшом складе, который под потолок забит всевозможным пивом: «Miller», «Bud», «Coors», «Rolling Rocks», множество импортных сортов и, конечно, местные марки, вроде «Любительского». Вы снабжаете пивом один большой город, несколько городов-спутников поменьше, множество пригородных поселков, да еще и отдаленные сельские районы. Вы не только единственный поставщик пива в этих местах, но у вас очень прочное положение. Вы единственный поставщик нескольких марок, включая «Любительское».

Обычно вы связываетесь с заводами-производителями пива точно так же, как это делают розничные торговцы, имея дело с вами. Каждую неделю вы передаете своему водителю заполненные бланки заказов. Примерно через четыре недели вы получаете заказанное. Но вы заказываете пиво не упаковками, а контейнерами. Для каждого нужен небольшой грузовичок, поэтому вы так и говорите: грузовик пива. Типичный магазинчик заказывает вам, неделя за неделей, по четыре упаковки «Любительского». А вы, в свою очередь, каждую неделю заказываете по четыре грузовика того же «Любительского». И так неделя за неделей. При этом у вас на складе постоянно ждут клиентов примерно 12 контейнеров пива.

К 8-й неделе вы почти так же обеспокоены и сердиты, как ваши розничные торговцы. «Любительское» всегда было надежной устойчивой маркой. Но некоторое время назад, на 4-й неделе, заказы на нее начали резко расти. На следующей неделе рост продолжился. К 8-й неделе большинство магазинов заказывали втрое-вчетверо больше обычного.

Сначала вы легко выполняли эти заказы за счет своих запасов. И вы были предусмотрительны: заметив рост, вы немедленно увеличили заказ на «Любительское». На 6-й неделе, увидев в газетной заметке «Новости в торговле пивом» сообщение о клипе, вы еще увеличили свой заказ на «Любительское», и на сей раз до невероятного объема — 20 грузовиков в неделю. Это впятеро больше, чем обычно. Но именно столько и было нужно. Популярность этой марки удвоилась, утроилась, выросла даже в четыре раза — если судить по розничным заказам.

**На 6-й неделе** вы продали последние запасы «Любительского» и началась чертовщина с невыполненными заказами. Каждую неделю вы распределяли свои скудные поступления, а вместо недостающего писали: «Я вам должен». Несколько крупных сетей магазинов звонили и настаивали на своем праве на приоритетное обслуживание, но «Любительского» просто не было. Предстояло ждать несколько недель, пока не начнутся поставки по увеличенным заказам.

**На 8-й неделе** вы звоните на завод и просите ускорить поставки, а заодно сообщаете, что хотите получить тридцать грузовиков. Вас повергает в уныние ответ, что они только две недели назад начали наращивать производство. Они только-только узнали, что спрос на их марку растет. Ну как можно быть такими нерасторопными?

**9-я неделя.** Вам уже должны поставлять по двадцать грузовиков «Любительского» в неделю, но — не поставляют. К концу последней недели вам уже задолжали 29 грузовиков пива. Ваши люди настолько устали от телефонных звонков, что просят установить автоответчик, который бы давал объяснения заказчикам «Любительского». Однако вы надеетесь, что теперь получите, наконец, двадцать грузовиков, которые заказали месяц назад.

Но приходят только шесть. Завод сам перегружен невыполненными заказами, а результаты увеличения производства только начинают сказываться. Вы обзваниваете крупнейших клиентов, чтобы заверить, что заказанное ими пиво скоро поступит.

**10-я неделя.** Вы в ужасе. Вы рассчитывали на увеличение поставок — хотя бы двадцать грузовиков, но ничего подобного. Завод просто не в состоянии с такой скоростью наращивать производство. Так вы догадываетесь. Они прислали только восемь машин. На заводе по телефону никого не достать — все брошены на производство.

Магазины продают пиво, как бешеные. Вы получаете небывалые заказы — двадцать шесть грузовиков на этой неделе. А может, они заказывают так много, потому что ничего не могут от вас получить? В любом случае нужно держаться. А что если вы не сумеете добыть для них это пиво, и они переметнутся к конкурентам?

Вы заказываете заводу 40 машин пива.

**11-я неделя.** У вас появилась привычка затягивать обеденный перерыв, который вы проводите в баре напротив склада. Пришли только *двенадцать* грузовиков «Любительского». На заводе по-прежнему никого не застать. Вы уже должны потребителям *больше сотни* грузовиков: 77 по прошлым невыполненным заказам, и еще 28 было заказано на этой неделе. По некоторым счетам уже пора платить, и вы просто боитесь рассказать своему бухгалтеру о том, что вас ожидает.

Нужно что-то сделать, чтобы заполучить это пиво, и вы заказываете заводу *еще сорок* грузовиков «Любительского».

**12-я неделя.** Все ясно. Похоже, что эта новая страсть к «Любительскому» всерьез и надолго. Вы прикидываете, сколько денег можно было бы заработать, если бы иметь достаточный запас его, и огорченно вздыхаете. Как мог завод *так* с вами поступить? Почему спрос вырос так *быстрой*. Как можно было поверить в то, что удастся продержаться? Вы знаете только одно: никогда больше вы не попадете в эту ловушку. И, естественно, вы заказываете еще 60 грузовиков.

В следующие четыре недели вы по-прежнему не в силах удовлетворить все заказы. В сущности, даже на 13-й неделе перечень невыполненных заказов не начал сокращаться.

**14-я и 15-я недели.** Завод, наконец, начал увеличивать поставки. Одновременно начали слегка уменьшаться заказы из магазинов. Вы догадываетесь, что, видимо, в предыдущие недели они заказали слишком много. Вас радует это сокращение заказов, как обрадовало бы все, что снижает давление недопоставок.

**16-я неделя.** Наконец-то вы получили почти все, что заказывали несколько недель назад: 55 грузовиков. Они приходят в начале недели, и вы идете в этот

угол склада, чтобы полюбоваться на стеллажи, заставленные поддонами с пивом. Его здесь не меньше, чем любой из самых популярных марок. И оно очень скоро будет продано.

Всю эту неделю вы с законным нетерпением ждете поступления заказов. Но один за другим приходят заказы из разных магазинов, и везде напротив «Любительского» стоит одно и то же: ноль, ноль, ноль... Что с ними со всеми приключилось? Четыре недели назад они до смерти его хотели, а сейчас о нем и не вспоминают.

Внезапно вы чувствуете холодок под ложечкой. Ваш водитель как раз отправляется на фабрику с очередным заказом. Вы догоняете его и вычеркиваете 24 грузовика, которые только что заказали. Вместо этого вы ставите НОЛЬ.

**17-я неделя.** На следующей неделе прибывает еще 60 машин «Любительского». Но розничным торговцам оно больше не нужно. И вы тоже больше его не заказываете. У вас на складе разгрузилось уже 109 грузовиков с этим сортом пива. Вы могли бы ежедневно в нем купаться, и все равно осталось бы слишком много.

*На этой* неделе заказы опять должны появиться. В конце концов, этот клип все еще крутят по телеку. Вы грустите и мысленно посылаете всех розничных торговцев в самый дальний угол ада: там место для тех, кто не выполняет обещаний.

Но и на этой неделе заказов на «Любительское» нет совсем. Вы, в свою очередь, тоже ничего не заказываете на заводе. Но завод-то продолжает выполнять прежние заказы. На этой неделе вам завезли еще 60 контейнеров. Какого черта они все это присылают? Когда-нибудь все это кончится или нет?

## **ЗАВОД**

Представьте себе, что четыре месяца назад вас наняли управлять сбытом пива на завод, для которого «Любительское» — только одна из главных марок. Это небольшой заводик. Он известен качеством пива, но не умением продавать. Вас поэтому и наняли.

Нет сомнений, что вы действуете очень грамотно и умело. Уже на второй месяц (6-я неделя нашей игры) спрос начал расти небывалыми темпами. К концу третьего месяца работы вы чувствуете гордость и удовлетворение: когда вы начи-

нали, «Любительского» заказывали только по четыре контейнера, а сейчас уже по *сорок* в неделю! А вы отгрузили... да, вы отгрузили только тридцать.

Пивзаводы тоже знают, что такое невыполненные заказы. Вашему заводу (да и другим, наверное) нужно две недели от момента, когда вы решаете сварить бутылку пива, до того, когда вы сможете ее отгрузить. На вашем складе, естественно, есть запас на несколько недель, но уже к **7-й неделе** эти запасы кончились — всего через полмесяца после того, как начался рост спроса. На следующей неделе за вами было 9 недопоставленных контейнеров и 24 по новому заказу, но вы смогли отгрузить только 22. К этому моменту вы уже стали героем в своей компании. Директор завода пообещал всем сверхурочные за удвоенный рабочий день и лихорадочно набирает новых работников.

Вам не довелось увидеть этот клип группы «Иконоборцы», в котором упоминается ваше «Любительское». Вы узнали об этом клипе только на 3-й неделе — из письма одного подростка на завод. Но только на 6-й неделе вы поняли, что именно этот клип — причина роста спроса.

Даже к **14-й неделе** завод *все еще* не может удовлетворить заказы. Вы постоянно требуете от пивоваров, чтобы они довели производство этой марки хотя бы до 70 контейнеров в неделю. Вы прикидываете, какую премию получите за этот год. Может, можно будет поговорить о проценте прибыли, по крайней мере после того, как удастся рассчитаться по невыполненным заказам. Вы даже представили себе, как будет выглядеть ваше фото на первой странице *Marketing Week*.

Наконец, на **16-й неделе** вы *покрыли* все долги по старым заказам. Но уже на следующей неделе ваш оптовик запросил только 19 контейнеров. А на 18-й неделе он вообще не прислал заявку на «Любительское». На некоторых бланках заказов оно даже было вычеркнуто.

**19-я неделя.** У вас на складе сотня контейнеров «Любительского». Но спроса на него больше нет. Оно больше никому не нужно. Но котлы-то продолжают варить! Вы со страхом звоните своему боссу. «Есть смысл на недельку-другую остановить производство, — говорите вы. — Случился, — и вы употребляете выражение, подхваченное в бизнес-школе, — провал в заказах». На другом конце телефона молчание. «Но я уверен, что это только временно», — поспешно добавляете вы.

Все тот же кошмар длится еще четыре недели подряд — с **20-й по 23-ю**. Наконец, ваши надежды на восстановление сбыта испаряются, а извинения и

обещания звучат все более шатко. Нас просто подставили, объясняете вы. Магазины покупают слишком мало. Пресса и этот несчастный клип раздули марку, и все на нее бросились. Во всем виновата эта сумасбродная молодежь — они просто не знают, что такое постоянство и верность. Как это можно, в одном месяце покупать сотни упаковок, а потом — ничего?

Никто не заметил вашего отсутствия, когда вы на **24-й неделе** позаимствовали автомобиль компании. Для начала вы заехали к оптовику. Вы впервые встретились лицом к лицу, да и по телефону-то до этого разговаривали только однажды. До пивного кризиса вам просто не о чем было говорить. Вы без большого восторга приветствуете друг друга, а потом оптовик заводит вас на склад. «У нас уже два месяца не было заказов на ваше пиво, — говорит он. — Я весь как задолбанный. Гляньте! У меня здесь 220 грузовиков "Любительского"!». Вы вместе решаете, что все дело в том, что сначала спрос быстро вырос, а потом — провалился. Еще один пример непостоянства вкусов. Если бы магазины лучше знали свое дело и предупредили вас, такого бы никогда не случилось.

Возвращаясь на завод, вы обдумываете, как все это изложить в отчете о стратегии маркетинга, и вдруг решаетесь остановиться у небольшого магазинчика, который заметили, проезжая мимо. Вам повезло — владелец на месте. Вы представляетесь, и его лицо искажает сардоническая ухмылка. Оставив в магазине помощника, он идет с вами в ближайшую закусочную выпить по чашечке кофе.

Хозяин магазина захватил с собой копии счетов и выкладывает их на стол: «Вы не представляете, но пару месяцев назад я был готов вас придушить».

— За что? — изумляетесь вы.

— Смотрите — у меня на складе 93 упаковки вашего сорта. При сегодняшней скорости мне нужно еще шесть недель, чтобы распродать его и сделать новый заказ.

Шесть недель, думаете вы про себя и достаете карманный калькулятор. Если *каждый* магазин в округе шесть недель не будет ничего заказывать, а потом начнут брать по несколько упаковок в неделю, они и за год не разберут эти 220 контейнеров, которые вы только что видели у оптовика.

— Это трагедия, — говорите вы. — Кто все это сделал — я имею в виду, как нам еще раз не попасться в такую ловушку?

— Ну, это не *наша* ошибка, — говорит торговец, прихлебывая кофе. — Мы продавали по четыре упаковки вашего пива в неделю, когда появился этот клип. А уже на 2-й неделе мы продали восемь упаковок.

— А затем спрос взлетел, — говорите вы. — Но почему же он потом рухнул?

— Нет, вы не понимаете, — возражает торговец. — Спрос никуда не взлетал и никогда никуда не падал. Мы по-прежнему продавали по восемь упаковок пива — неделю за неделей. Но у *вас-то* не было того сорта, который нам был нужен. Так что мы продолжали заказывать другие марки, ведь нам нужно было иметь пиво для наших покупателей.

— Но мы увеличили производство, как только появился спрос.

— Тогда, быть может, оптовик как-то нас уделал, — говорит торговец. — Может, мне нужно сменить поставщика? Было бы неплохо, если бы вы ввели премиальные купоны на ваше пиво или что-то в этом роде, чтобы я мог вернуть свои расходы. Мне бы хотелось спихнуть эти 93 упаковки.

Вы берете чек за кофе. По дороге назад вы размышляете, как бы лучше выразить свое сожаление. В результате кризиса будут либо увольнения, либо завод вообще на время закроют, а винить во всем будут вас, так же как оптовик винит розничного торговца, а тот — оптовика, и оба они клянут, разумеется, вас. Сейчас, по крайней мере, еще не поздно уйти пристойным образом. Эх, если бы найти объяснение, которое бы всем доказало, что это не ваша вина, что вы сами не преступник, а жертва.



## УРОКИ «ПИВНОЙ ИГРЫ»

### 1. Структура влияет на поведение

Люди, входящие в одну структуру, обычно дают качественно близкие результаты. Когда есть проблемы или качество исполнения не дотягивает до заданного уровня, легко найти что-то или кого-то и свалить вину с себя. Мы просто не осознаем, насколько часто кризисы порождает сама система, а не внешние силы и не ошибки отдельных людей.

### 2. Структуры, образуемые людьми, трудноуловимы

Обычно, говоря о «структурах», имеют в виду внешние ограничители поведения. Но в сложных живых системах, каковы многие «системы», образующие тело человека (сердечно-сосудистая и нервно-мышечная, к примеру), структура означает совокупность фундаментальных взаимосвязей, которые определяют поведение. В системах, образуемых людьми, структура включает то, как люди принимают решения, переводящие восприятия, цели, правила и нормы в

### 3. «Рычаг» может возникнуть из нового способа мышления

В системах, образуемых людьми, люди обычно располагают «рычагом», который они не используют только потому, что целиком поглощены собственными решениями и не думают о том, как их решения скажутся на других. Участники «пивной игры» имеют возможность устранить крайние варианты нестабильности, которая вообще-то неизбежна, но это им не удается потому, что они не понимают, что главным источником нестабильности являются они сами.

В деловом мире любят героев. Мы щедры на похвалы и на продвижение для тех, кто достигает видимых результатов. Но если что-то не так, мы интуитивно чувствуем, что кто-то нас подставил.

В «пивной игре» нет таких преступников. Здесь некого винить. В нашей истории у каждого из трех игроков наилучшие намерения: хорошо обслужить своих клиентов, обеспечить плавное движение продукции внутри системы и избежать наказания. Каждый участник принимает рациональные и мотивированные

решения, основывающиеся на разумных догадках о том, что может случиться в будущем. Негодяев не было, но кризис-то был, поскольку он был встроен в структуру этой системы.

За последние двадцать лет «пивная игра» проигрывалась тысячи раз в учебных аудиториях и на семинарах подготовки менеджеров. Ее разыгрывали на всех пяти континентах с участием людей самого разного возраста, национальности, культуры и всевозможных видов бизнеса. Некоторые из участников до этой игры никогда не слышали о существовании системы производства и сбыта; другие значительную часть своей жизни проработали в таких системах. Но всякий раз, как разыгрывают эту историю, кризис повторяется. Сначала есть растущий спрос, который не удается удовлетворить. Заказы проходят через систему. Запасы опустошаются. Сумма невыполненных заказов растет. Потом пиво начинает поступать в большом количестве, но спрос неожиданно падает. К концу эксперимента почти все игроки перегружены запасами, которые им некуда деть. Не редкость, например, ситуация, когда запасы пивоваренного завода в сотни раз превышают возможные заказы оптовика.

Если буквально тысячи игроков, имеющих самый разный опыт и подготовку, ведут себя качественно одинаково, значит, причина поведения не в индивидуальных особенностях людей. Причиной может быть только структура самой игры.

Более того, структуры того типа, что мы имеем в «пивной игре», порождают схожие кризисы в реальных системах производства и сбыта. В 1985 г., к примеру, электронные чипы памяти для персональных компьютеров были дешевы и легко доступны; сбыт упал на 18%, и американские производители терпели убытки в размере от 25 до 60%. В конце 1986 г. возник неожиданный дефицит, действие которого усилили паника и заказы про запас. В результате цены на все те же элементы памяти выросли на 100—300%. Схожие скачки спроса имели место в производстве полупроводников в 1973—1975-х годах. Сначала объем заказов разрастался как снежный ком и поставки выполнялись все с большей задержкой, потом спрос сжался и можно было купить все что угодно и без малейших задержек. В последующие годы в отрасль вошли такие фирмы, как Siemens, Signetics, Northern Telecom, Honeywell и Schlumberger. Все они покупали ослабевших производителей полупроводников.

В середине 1989 г. корпорации Ford, General Motors и Chrysler, по словам *Wall Street Journal* от 30 мая, «производили намного больше автомобилей, чем

удавалось продать, и складские площадки дилеров были забиты до предела... Компании уже останавливают заводы и увольняют работников в невиданных прежде масштабах». Вся национальная экономика проходит через схожие циклы спроса и предложения благодаря тому, что экономисты называют теорией «акселератора запасов», которая является одним из объяснений делового цикла.

Подобные циклы происходят и в непроизводственных отраслях. Сфера операций с недвижимостью, к примеру, известна своей цикличностью, которую часто усиливают спекулянты, вздувающие цены для привлечения инвесторов в новые проекты. Пол Квинн, строитель жилья из Массачусетса, рассказывал корреспонденту *MacNeil-Lehrer Newshour* в 1989 г.: «Телефон звонил не умолкая, и мы просто не знали, как со всем этим справиться. Мы просили каждого прислать чек на 5000 дол. со своим именем, и тогда мы внесем их в список. А потом у нас на столе собралось 150 чеков». За изобилием быстро последовал спад. «Мы чувствовали себя так, будто из нас выпустили воздух, — объяснял Квинн в интервью, которое у него брали в городке на берегу моря, полном непроданных жилых домов. — Сейчас бы самое время строить дома в ожидании следующего бума. К сожалению, люди, работающие с недвижимостью, слишком заняты решением проблем, оставшихся от предыдущего бума».

Реальность в действующих системах производства и сбыта зачастую хуже, чем в нашей «пивной игре». В секторе недвижимости делец может одновременно заключить договоры с тремя или четырьмя оптовиками, выждать, пока не придут первые заказы, и уж потом отменить все остальные. Производители нередко превышают лимиты производственных мощностей, не существующих в нашей игре, что усиливает панику в системе сбыта. Либо производители могут инвестировать в создание дополнительных мощностей, потому что считают, что нынешний уровень спроса сохранится и в будущем, а когда спрос падает, они оказываются обременены избыточными мощностями.

Динамика систем производства и распределения, типа той, что в «пивной игре», иллюстрирует первый принцип системного мышления.

## СТРУКТУРА ВЛИЯЕТ НА ПОВЕДЕНИЕ

*Самые разные люди в рамках одной системы  
обычно показывают сходные результаты.*

Учет системного фактора учит нас, что для понимания важных проблем мы должны искать другие объяснения, не сводящиеся к человеческим ошибкам и невезению. Нужно искать за пределами круга причин, ограниченного персоналиями и событиями. Следует обратить внимание на базовые структуры, которые определяют действия отдельных людей и создают условия, влияющие на вероятность различных типов событий. Это хорошо сформулировала Донелла Медоуз: «Благодаря истинно глубокому прозрению мы начинаем видеть, что сама система определяет свое собственное поведение».

То же чувство было выражено более ста лет назад системным мыслителем более раннего поколения. В романе «Война и мир» Лев Толстой, рассказывая об истории Наполеона, делает отступление, чтобы объяснить, почему историки так мало понимают суть событий:

«Первые 15 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 ему 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 неверен, потому что при этом объяснении слабейшее явление принимают за причину сильнейшего. 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 причины войны в личной деятельности одного человека».

Толстой утверждает, что надежду на более глубокое понимание нам дает попытка понять основные «законы истории», его термин для обозначения того, что мы сегодня называем структурой систем:

*«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 истории; 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...».*

Используемый мною термин «структура» не означает «логическая структура» тщательно выстроенных аргументов или структура управления в организации, отображаемая на схемах и диаграммах. «Структура системы» здесь указывает на ключевые взаимоотношения, которые определяют динамику поведения. Речь идет об отношениях не между людьми, а между ключевыми переменными, такими как население, природные ресурсы и производство продовольствия в развивающихся странах, либо о технических изобретениях, инженерных и управленческих знаниях и умениях в технически лидирующих корпорациях.

В «пивной игре» резкие изменения объемов заказов и запасов вызывала структура, включавшая многоуровневую цепь поставок, задержки в передаче и ограниченность информации, передаваемой от одного звена системы другому, а также цели, расходы, восприятия и страхи, которые формируют величину заказов на поставку пива. Но очень важно понимать, что когда мы говорим о «структуре системы», мы не имеем в виду структуры, внешние по отношению к отдельному человеку. В системах, образуемых людьми, трудноуловимая особенность струк-

тур в том, что мы сами являемся их частью. Это означает, что зачастую у нас есть возможность влиять на структуры, в рамках которых мы действуем.

Но чаще всего мы не осознаем этих своих возможностей. Обычно мы просто не видим того, что действующим фактором является структура. Мы только чувствуем, что вынуждены действовать определенным образом.

В 1973 г. психолог Филипп Займбардо провел эксперимент, в котором студенты колледжа исполняли роли заключенных и надзирателей тюрьмы, устроенной в подвале здания психологического факультета в Стэнфорде. Все началось с дикого сопротивления «заключенных» и снисходительности «надзирателей», но постепенно привело к упорному непослушанию и оскорбительному насилию, так что под конец «надзиратели» дошли до физического унижения «заключенных» и экспериментаторы почувствовали, что ситуация выходит из-под контроля. Эксперимент закрыли досрочно, всего через шесть дней после начала, когда выяснилось, что у студентов развиваются депрессия, непроизвольные слезы и другие психосоматические расстройства.

Мне не забыть жутковатую иллюстрацию власти структур в международной политике. Через несколько месяцев после вторжения советских войск в Афганистан состоялась неофициальная встреча с высокопоставленными работниками посольства СССР в Вашингтоне. Дипломаты красноречиво и очень искренне рассказывали о том, как СССР первым признал Афганистан после основания страны. Когда возникала угроза нестабильности и гражданской войны, СССР всегда первым приходил на помощь. В конце 1970-х годов, когда возросла угроза со стороны партизанских формирований, правительство Афганистана попросило СССР об увеличении помощи. Небольшая помощь была оказана, но возникла потребность в ее расширении. И, наконец, дело дошло до того, объяснил нам дипломат, что «у нас просто не было другого выхода, кроме военного вмешательства».

Слушая все это, я не мог отделаться от мысли, как владельцы магазинов и оптовики в «пивной игре» стали бы по окончании игры объяснять, что у них просто не было иного выхода, кроме увеличения заказов. А потом я вспомнил, как за 10 или 15 лет до этого американская администрация очень схожим образом оправдывала участие США во Вьетнамской войне.

Что конкретно означает утверждение, что структуры порождают определенные виды поведения? Как можно выявлять наличие таких управляющих и

направляющих структур? Каким образом знание об этих структурах может помочь нам достигать больших успехов в рамках сложных систем?

«Пивная игра» представляет собой лабораторный эксперимент для изучения того, как структура определяет поведение. Каждый игрок — розничный торговец, оптовик или пивоваренный завод — принимает только по одному решению в неделю: сколько пива заказывать. Первым начинает увеличивать заказы розничный торговец, и они достигают максимума в 12-ю неделю. К этому времени заказы на поставки пива перестают выполняться в срок, потому что оптовик и завод не в состоянии удовлетворить все поступающие заказы. Но розничный торговец вовсе не думает о дефиците пива; он наращивает объем заказов, чтобы любой ценой добыть пиво. Этот неожиданный рост заказов проходит затем через всю систему, от розницы к опту и на завод. Заказы оптовика увеличиваются до 40 контейнеров, а заводское производство — до 80.

В результате мы получаем характерную картину наращивания и падения заказов на каждом уровне цепи сбыта и распределения, и чем ближе к уровню производства, тем сильнее реакции на первичное увеличение спроса. Иными словами, чем дальше звено этой цепи от конечного потребителя, тем сильнее реакция на рост спроса и сильнее откат. Фактически пивоваренный завод проходит через настоящий кризис, и спустя несколько недель после того, как производство выросло до 40, 60, 80 и 100 контейнеров в неделю, оно мгновенно скатывается к нулевому уровню.

Характерны схемы поведения, порождаемые этой игрой, — движение запасов и объема невыполненных заказов. Уже на 5-й неделе запасы розничного торговца оказываются отрицательными. У него объем невыполненных заказов растет несколько недель, и объем запасов опять делается положительным только между 12-й и 15-й неделями. Оптовик не может удовлетворить все заказы в период от 7-й недели до 15-й или 18-й, а пивоваренный завод — от 9-й до 18—20-й недель. После того как запасы опять начинают расти, они очень быстро делаются чрезмерными (к 30-й неделе примерно 40 контейнеров у оптовика, от 80 до 120 контейнеров на заводе и от 60 до 80 упаковок в магазине), т.е. намного больше, чем кто-либо из них хотел бы иметь. Так что на каждом уровне товаропроводящей цепи мы имеем цикл «запасы — невыполненные заказы»: сначала объем запасов недостаточен, потом — чрезмерен.

Эта динамика, для которой характерны смены чрезмерных объемов заказов и запасов со сведением к нулю того и другого, существует несмотря на стабильность потребительского спроса. Конечный потребительский спрос изменился только однажды. На 2-й неделе покупатели потребовали вдвое больше пива — не четыре упаковки в неделю, а восемь. На уровне восьми упаковок в неделю спрос остается до конца игры.

Иными словами, после однократного возрастания покупательский спрос остается совершенно стабильным! Правда, только владелец магазина, единственный из игроков, знает о величине потребительского спроса, но даже он знает его только за прошлую неделю, а будущее покрыто мраком.

По завершении «пивной игры» мы спрашивали тех, кто исполнял роли оптовика и менеджера пивоваренного завода: каким, по их мнению, был покупательский спрос? В ответ большинство рисовало кривую со взлетами и падениями, соответствующими изменениям заказов на их уровне. Иными словами, игроки предполагали, что единственной причиной роста и сокращения заказов являются изменения конечного спроса. Это предположение о наличии «внешней причины» — признак несистемного мышления.

Догадки игроков о величине потребительского спроса проливают свет на нашу глубочайшую потребность иметь кого-то или что-то, виновного в возникновении проблем. Сначала, сразу после окончания игры, многие склонны возлагать вину на других, играющих за другие звенья цепи производства и сбыта. Но мы-то знаем, что при каждом воспроизведении этого сценария возникают все те же самые проблемы, независимо от того, кто исполняет ту или иную роль. Потом многие пытаются сделать козла отпущения из потребителей пива. Обоснование простое: «Не могло все это произойти без очень сильных колебаний потребительского спроса». Но когда им предъявляешь совершенно стабильный уровень конечного спроса, этот аргумент также рассыпается в прах.

На некоторых игроков это производит сокрушительное впечатление. Не могу забыть, как ошеломленно смотрел на диаграммы «пивной игры» президент крупной фирмы грузовых автоперевозок. Во время ближайшего перерыва он бросился к телефону. «Что случилось?» — спросил я его по возвращении.

«Как раз перед тем, как я к вам приехал, — объяснил он, — мои менеджеры закончили трехдневный анализ нашей деятельности. У одного из подразделений обнаружили чудовищную нестабильность использования грузовиков. Все сочли,



что президент этого подразделения просто не может справиться с работой. Мы автоматически решили, что вся вина на нем, точно так же, как каждый из нас в ходе игры автоматически винит во всем пивоваренный завод. Меня поразила идея, что причина здесь, быть может, структурная, а вовсе не в этом человеке. Я сразу же побежал звонить в штаб-квартиру корпорации, чтобы остановить процедуру его увольнения».

Как только все понимают, что нет оснований винить других игроков или любителей пива, у них остается единственная возможность — возложить всю вину на систему. «Эта система неуправляема, — говорят некоторые. — Проблема в том, что мы не можем обмениваться информацией». Но эта позиция также уязвима. При данной «физической системе» запасов, задержки поставок и неполноты информации есть достаточное пространство для улучшения результатов.

### **КАК УЛУЧШИТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ «ПИВНОЙ ИГРЫ»**

Для начала рассмотрим результаты игры в случае, когда каждый игрок ничего не делает в ответ на изменения в объеме запасов и невыполненных заказов. При таком «отсутствии стратегии» каждый игрок будет неизменно заказывать ровно столько же, сколько заказано ему. Более простой политики заказов просто не выдумать. Если у вас есть спрос на четыре упаковки пива, вы и делаете заказ на четыре упаковки, а если спрос на восемь упаковок, то вы и заказываете ровно восемь. Это означает, с учетом динамики конечного спроса в данной игре, что вы каждую неделю заказываете четыре упаковки или четыре контейнера, пока потребители не предъявят спрос на восемь (упаковок или контейнеров). После этого вы каждую неделю заказываете по восемь.

Если все три игрока точно придерживаются такой стратегии, положение каждого стабилизируется на 11-й неделе. Ни владельцу магазина, ни оптовику так и не удастся погасить обязательства по невыполненным заказам. Из-за задержек с получением заказов объем невыполненных поставок нарастает, как и в основной игре. Неудовлетворенный спрос сохраняется, поскольку игроки не прилагают усилий для его насыщения, так как стратегия «отсутствия стратегии» не позволяет заказывать больше, чем поступило заказов на определенной неделе, а задача поставки по заказам, невыполненным ранее, даже не ставится.

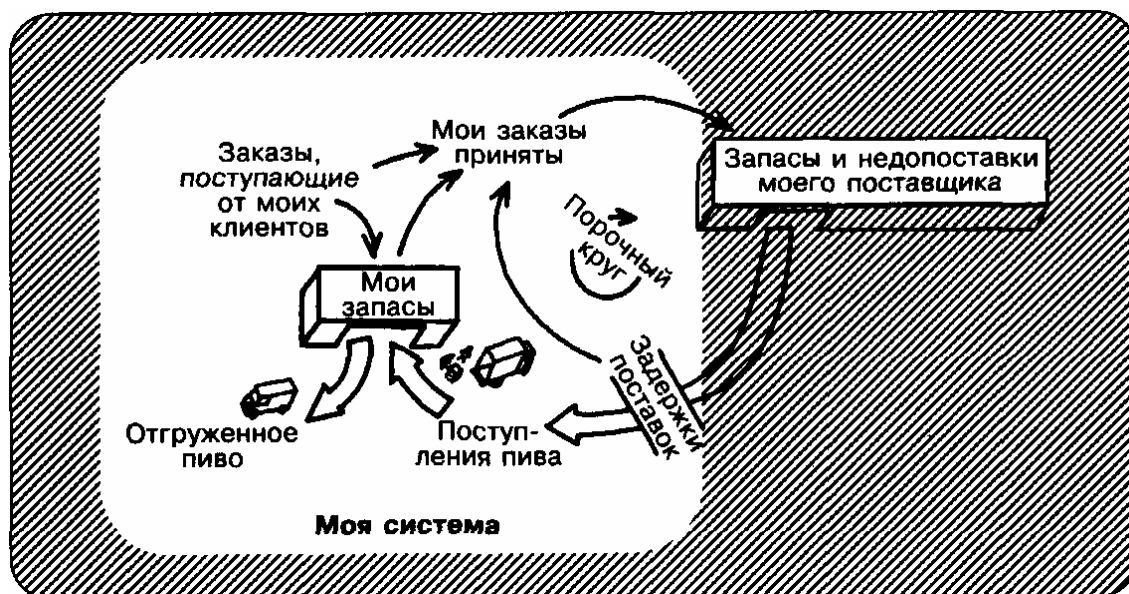
Успешно ли это «отсутствие стратегии»? Большинство игроков, скорее всего, ответят отрицательно. Ведь ее результатом оказывается постоянное недовы-

полнение заказов. Это означает, что клиенты ждут выполнения своих заказов дольше, чем необходимо. В реальной жизни такая ситуация, несомненно, привлечет на рынок конкурентов с предложением более надежного снабжения. Такую стратегию способны выбрать только фирмы, монопольно контролирующие рынок.

Но все-таки эта стратегия предотвращает чрезмерное накопление запасов и последующее падение заказов до нуля. Более того, совокупные издержки всех участников при таком «отсутствии стратегии» оказываются ниже, чем у 75% групп, разыгрывающих этот сценарий!<sup>16</sup> Иными словами, большинство игроков, среди которых немало опытных управленцев, достигают худших результатов, чем если бы они просто оформляли в виде заказов те требования о поставках, которые получали. Пытаясь избавиться от дисбаланса, возникающего в результате «ничего неделания», большинство игроков приходят к куда худшим результатам.

В то же время почти 25% игроков достигают результатов более высоких, чем при «отсутствии стратегии», а примерно 10% — намного лучших. Иными словами, в этой игре возможен успех. Но большинству игроков для достижения успеха нужно изменить подход. Им нужно понять фундаментальное несоответствие между обычным восприятием игры, ее, так сказать, интеллектуальной моделью и ее действительным содержанием, тем, как игра работает. Большинство игроков видят свою задачу в том, чтобы «управлять своими ресурсами» в изоляции от всей системы. А им нужно увидеть, как их положение связано с системой игры.

Вообразите себя типичным игроком в любой из ролей. Вы внимательно следите за величиной собственных запасов, расходов, объема недопоставок, заказов и отгрузки. Заказы поступают «извне», и большинство оптовиков и пивоваренных заводов, к примеру, бывают потрясены загадочной реальностью второй половины игры, когда заказы должны бы быть самыми большими, а они неделя за неделей остаются нулевыми. В ответ на новые заказы вы отгружаете пиво, но почти не представляете себе, как эти поставки отразятся на следующем круге заказов. И точно так же вы крайне смутно представляете себе, что происходит с вашими заказами; вы просто надеетесь, что спустя какое-то время вы получите то, что заказали. Вы представляете себе систему примерно следующим образом:



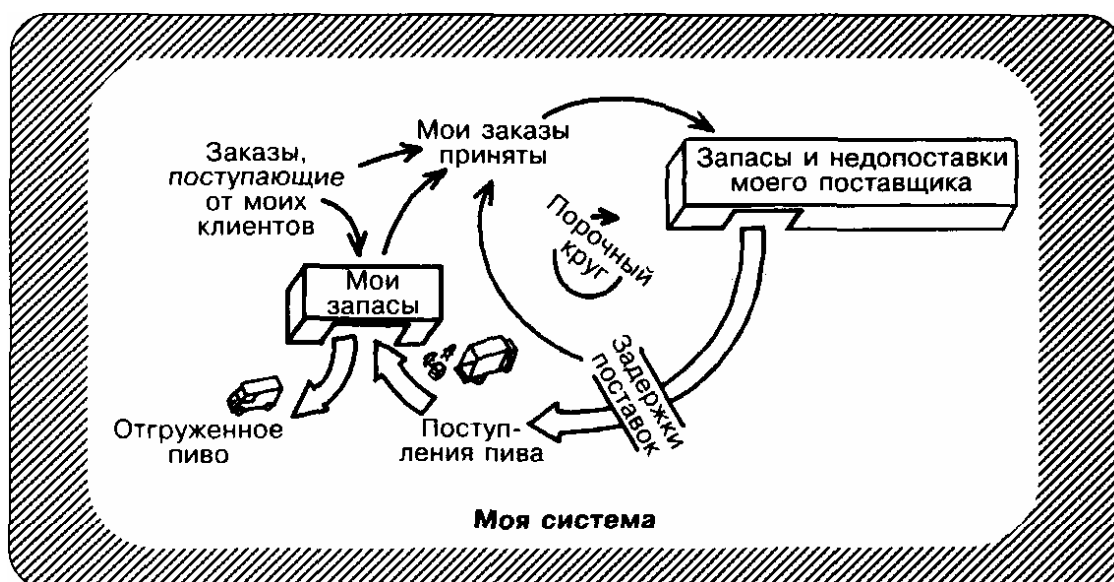
Имея такое представление о ситуации, есть смысл увеличивать объем заказов, если вам нужно пиво. Если пиво не прибывает в срок, вы еще увеличиваете заказ. При таком понимании игры вам приходится управлять своими ресурсами, реагируя на «внешние импульсы», т.е. на поступающие заказы, на поставки пива и задержки в выполнении заказов.

В типичном случае здесь отсутствует понимание того, как ваши заказы взаимодействуют с другими заказами и влияют на переменные, воспринимаемые вами как «внешние». Игроки являются частью большой системы, которую они представляют себе весьма смутно. Когда их заказы велики, они способны опустошить запасы своего поставщика, что поведет к росту задержек в отгрузке пива. Если они в ответ (как делают многие) еще увеличивают заказы, возникает порочный круг и проблемы делаются непреодолимыми для всей системы.

Этот порочный круг может быть создан любым впавшим в панику игроком, какую бы роль он ни играл — оптовика или розничного торговца. Даже завод может создать тот же эффект просто тем, что не сможет производить пиво в достаточных объемах. В результате взаимодействия между разными порочными кругами паника распространяется вверх и вниз и охватывает всю систему производства и сбыта. Мне случалось видеть, как в ответ на панику игроки делают заказы, которые в 20—50 раз превышают их потребность в поставках для пополнения запасов.

Чтобы улучшить результаты, играющие в «пивную игру» нуждаются в ином понимании своего влияния. Влияние любого из игроков шире, чем просто

управление собственными ресурсами. Вы не просто отправляете куда-то заказы, которые потом оборачиваются поставками пива; эти заказы влияют на поведение вашего поставщика. А его поведение может, в свою очередь, повлиять на поведение другого поставщика. Это значит, что ваш успех зависит не только от ваших заказов, но и от действий всех остальных, составляющих систему. Если, к примеру, завод останется без пива, то очень скоро и все остальные останутся без пива. Либо работает вся система в целом, либо ваша позиция также не работает. Любопытно, что в «пивной игре», как и во многих других системах, вы можете преуспеть, только если другие также преуспеют. Более того, таким должно быть понимание каждого из игроков, ведь если запаникует и резко увеличит свои заказы только один, паника может охватить всю систему.



В этой игре следует придерживаться двух главных правил. Во-первых, ситуация с заказанным и из-за задержек еще не поступившим пивом. Я называю это правило «прими две таблетки аспирина и подожди». Если болит голова и нужен аспирин, вы не глотаете его каждые две минуты, пока головная боль не пройдет. Вы терпеливо ждете, пока не подействуют две первых таблетки, потому что твердо знаете, что аспирин помогает не сразу. Многие игроки отправляют заказы на пиво еженедельно, пока запасы не оказываются чрезмерными.

Во-вторых, не паникуйте. Если ваш поставщик не может достать для вас пива с нужной скоростью, то хуже всего начать наращивать заказы. Но именно это делают многие игроки. Когда ваши потребители настойчиво требуют пива, а поставки все задерживаются, нужна дисциплина, чтобы сдерживать страстное жела-

ние заказать больше. При отсутствии такой дисциплины пострадаете не только вы, но и все остальные участники.

Большинство игроков не следуют этим правилам, потому что у них отсутствует понимание взаимодействия между игроками разных уровней. Правило «прими две таблетки аспирина и подожди» отражает понимание того, что задержки поставок есть результат реакции вашего поставщика на изменение объема ваших заказов. Правило «не паникуй» возникает вследствие понимания того, что когда объем ваших заказов превышает то, что может добыть для вас поставщик, возникает порочный круг.

Чего же могут достичь игроки, следуя этим правилам?

Не удастся совершенно устранить завышение объема заказов и сами циклы изменения запасов и невыполненных заказов. Но соответствующие колебания можно свести к очень скромному уровню, который будет составлять только малую долю от того, что случилось с «Любительским» пивом. Общие издержки можно снизить до 20% от уровня, достигаемого при стратегии «отсутствие стратегии», или примерно до 10% от уровня типичных издержек в этой игре. Иными словами, возможны очень существенные улучшения.

## **НЕСПОСОБНОСТЬ ОБУЧАТЬСЯ И НАШ СПОСОБ МЫШЛЕНИЯ**

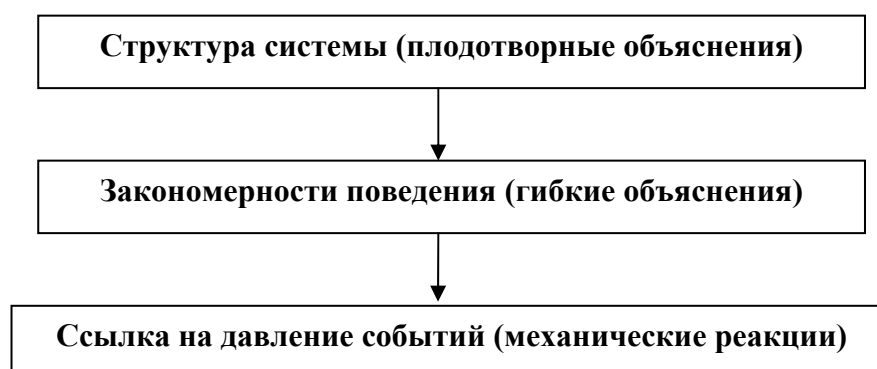
В «пивной игре» проявляются все признаки неспособности обучаться, описанные в главе 2.

- ✓ Поскольку люди отождествляют себя со своим делом, они не видят, как их действия влияют на других и их положение.
- ✓ Поэтому при возникновении проблем они сразу же начинают винить в этом друг друга — «врагом» делается другой игрок и даже клиент.
- ✓ Когда они активизируются и увеличивают объем заказов, они делают ситуацию еще хуже.
- ✓ Поскольку до уровня абсурдно высоких заказов они доходят постепенно, никто не может осознать чудовищность положения, пока не становится слишком поздно.
- ✓ В целом они не учатся на собственном опыте, поскольку важнейшие последствия их действий наступают в других частях системы, а когда они начинают чувствовать эти результаты на себе, то в возникновении проблем они винят других.

- ✓ Команды, играющие на разных позициях (обычно одну роль исполняют группы из двух-трех человек), поглощены обвинением других игроков и тем самым предотвращают любую возможность учиться на своем и чужом опыте.

В «пивной игре» источником глубочайшего прозрения является понимание соотношения между этими признаками неспособности учиться и альтернативным способом мышления в сложных ситуациях. Для большинства опыт участия в игре не дает удовлетворения, потому что их поведение сводится к реакциям на возникающую ситуацию. При этом большинство участников постепенно приходят к пониманию, что источником этой пассивности является их собственная сосредоточенность на том, что происходит из недели в неделю. Большинство участников оказываются подавленными нехваткой запасов, половодьем растущих заказов, задержкой поставок. В ответ на просьбу объяснить свои решения, они ссылаются на классическое «давление событий»: «в 11-ю неделю я заказал 40 упаковок, потому что мои розничные потребители заказали 36 и мои запасы оказались исчерпанными». Пока они только следят за ходом событий, они обречены на то, чтобы механически на них реагировать.

С системной точки зрения, во всякой сложной ситуации существует несколько уровней объяснения (см. диаграмму ниже). В известном смысле все эти объяснения одинаково «истинны», но их полезность несопоставима. Ссылка на события — «кто и что сделал» — обрекает на механистичность реакций. Мы уже говорили выше, что в современной культуре такого рода объяснения встречаются чаще других, и именно по этой причине таким же оказывается поведение большинства менеджеров.



Гибкие объяснения, ссылающиеся на закономерности поведения, исходят из понимания долговременных тенденций и того, к чему они приводят. В «пивной игре», к примеру, ссылка на закономерности поведения может звучать так: «Системы производства и сбыта по своей природе нестабильны и цикличны, и чем дальше от розничного уровня, тем выше нестабильность и цикличность. В пивоваренной промышленности неизбежны более или менее периодические кризисы». Объяснения такого типа прорывают блокаду, создаваемую механическими реакциями на события. Здесь есть, по меньшей мере, идея того, как мы сможем со временем ответить на изменение тенденций.

Третий уровень объяснений, «структурное» объяснение, встречается реже всего, но является самым многообещающим. Оно отвечает на вопрос: «почему именно таковы закономерности поведения?» В «пивной игре» структурное объяснение должно показать, как объем заказов, объем поставок и запасов связаны между собой и как эта взаимозависимость порождает наблюдаемую нестабильность. Такое объяснение должно учесть влияние неизбежных задержек в исполнении заказов и порочные круги, возникающие, когда задержки в исполнении ведут к росту объемов заказов. Структурные объяснения встречаются редко, но когда они понятны и ясны, их воздействие бывает очень значительным.

Выдающимся лидером, способным давать такого рода объяснения, являлся Франклин Рузвельт. 12 марта 1933 г. в радиообращении к нации он объяснил необходимость четырехдневных «банковских каникул». В период паники Рузвельт дал спокойное структурное объяснение того, как работает банковская система. «Позвольте мне указать на простой факт: когда вы кладете деньги в банк, банк не прячет их в своем сейфе, — сказал он. — Он вкладывает ваши деньги в разные кредитные инструменты — в облигации, закладные и пр. Иными словами, банк заставляет ваши деньги работать, крутить колеса...». Он объяснил, что банки обязаны иметь резервы, но когда люди в массовом порядке изымают вклады из банков, эти резервы оказываются недостаточными. Он рассказал, почему закрытие банков на четыре дня необходимо для восстановления порядка. Поступив таким образом, он обеспечил общественную поддержку для радикальных, но необходимых действий и создал себе репутацию мастера общения с публикой.

Структурные объяснения так важны потому, что только они затрагивают глубинные причины поведения на таком уровне, который позволяет изменять закономерности поведения. Структуры порождают закономерности поведения. Из-

менив структуры, мы можем изменить эти закономерности. В этом смысле структурные объяснения по природе своей плодотворны. Более того, поскольку в системах, образуемых людьми, структуры включают «политику управления» тех, кто принимает решения, изменение процессов принятия решения ведет к изменению системы в целом.

К большинству игроков глубочайшие прозрения приходят, когда они осознают, что их проблемы и их надежды на улучшение неразрывно связаны с их способом мышления. Невозможно создать устойчивую систему плодотворного обучения в организации, в которой господствует привязанность к событиям. Необходим переход к «структурному», или системному мышлению. Нужна способность выявлять структурные причины поведения. Одного энтузиазма и готовности «создавать собственное будущее» недостаточно.

По мере того как игроки в «пивной игре» приходят к пониманию структур, формирующих их поведение, они начинают более отчетливо осознавать, что в силах изменить это поведение, освоить более разумное и плодотворное поведение. Они также начинают осознавать вечную мудрость изречения Уолтера Келли: «Мы встретили врага, и это оказались мы сами».



## **Часть II**

**Пятая дисциплина:  
основа обучающейся  
организации**

## Глава 4

### Законы пятой дисциплины

#### СЕГОДНЯШНИЕ ПРОБЛЕМЫ

#### ЕСТЬ ПОРОЖДЕНИЕ ВЧЕРАШНИХ «РЕШЕНИЙ»

Как-то раз купец, торговавший коврами, увидел в середине самого красивого из своих ковров какой-то бугор. Он наступил на него, и бугор исчез, но тут же ковер вздулся неподалеку от этого места. Купец опять наступил на вздутие, но оно опять немного переместилось. Он прыгал на этом бугре, расправлял его ногой и все больше выходил из себя. Наконец, он приподнял угол ковра, и оттуда выскользнула разъяренная змея.

Мы часто ломаем голову над истоками наших проблем, а нужно всего лишь вспомнить, как мы решали свои проблемы в прошлом. Успешно работающая фирма вдруг обнаруживает, что в этом квартале сбыт резко упал. Почему? Потому что в прошлом квартале очень удачно сработала система скидок, и многие клиенты предпочли сделать покупки в период действия этой программы. Или, скажем, новый менеджер начал борьбу с чрезмерно высокими расходами на складе готовой продукции и «решил» проблему, только теперь служащие отдела сбыта тратят на 20% больше времени на ответы сердитым клиентам, которые никак не могут дождаться, когда им отгрузят купленный товар, а все остальное время пытаются убедить потенциальных клиентов, что «они могут получить любой цвет, если это будет черный».

В полиции знакомы со своей версией этого закона: стоит арестовать продавцов наркотиков на 30-й улице, как центр торговли наркотиками выныривает на 40-й. Или, скажем, они вдруг понимают, что прокатившаяся по городу очередная вспышка преступлений, связанных с наркотиками, есть результат того, что ФБР перехватила большой груз контрабанды, так что предложение наркотиков сократилось, цены на них выросли, и наркоманам теперь труднее добывать деньги для своей пагубной привычки.

Мы часто просто не замечаем, как решения перемещают проблему из одной части системы в другую, потому что, в отличие от торговца коврами, «решают» первую проблему одни люди, а расхлебывают новую — совсем другие.

### **СИЛА ДЕЙСТВИЯ РАВНА СИЛЕ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ**

У Джорджа Оруэлла в новелле «Ферма животных» есть конь Боксер, который на все трудности отвечает одинаково: «Я буду работать еще упорнее». Сначала его благонамеренное усердие вдохновляло всех, но постепенно все заметили, что его тяжелый труд не ведет к нужным результатам. Чем больше он работал, тем больше оставалось не сделано. Он не понимал того, что свиньи, управлявшие фермой, на деле просто манипулировали всеми ее обитателями к собственной выгоде. Усердие Боксера мешало всем остальным понять, что именно делают свиньи<sup>3</sup>. В системном подходе это явление называют «компенсирующая обратная связь»: наше самое благонамеренное вмешательство в работу системы вызывает такую ответную реакцию, которая перекрывает все положительные результаты вмешательства. Каждый знает, каково это — столкнуться с явлением компенсирующей обратной связи: чем настойчивей ты действуешь для улучшения ситуации, тем хуже она становится; чем больше ты стараешься, тем сильнее противодействие системы.

Примеров компенсирующей обратной связи в избытке. Многие из благороднейших по замыслу правительственных программ становятся жертвами компенсирующей обратной связи. В 1960-х годах правительство США предприняло широкомасштабную программу строительства дешевого жилья и профессионального переобучения обитателей трущоб, возникших в центре многих крупных городов Америки. На программу были истрачены громадные деньги, но в 1970-х состоянии многих городских центров стало еще хуже. Почему? В города с лучшими программами жилищной и иной помощи хлынули искатели пособий со всей страны. В результате новые многоквартирные дома оказались перенаселенными, а программы профессиональной подготовки не справлялись со всеми желающими принять в них участие. При этом налоговая база городов продолжала сокращаться, а численность трущобного населения выросла.

Аналогичным образом компенсирующая обратная связь сработала в случае программ продовольственной и сельскохозяйственной помощи развивающимся странам. Улучшение ситуации с продовольствием снизило смертность от недое-

дания и сопутствующих болезней. Рост численности населения ускорился, и вскоре голодных стало больше, чем было.

Усилия по устранению дефицита торгового баланса США, для чего курсу доллара в середине 1980-х годов дали упасть, были сведены на нет иностранными конкурентами, одновременно снизившими цены на свои товары, а в странах, валюта которых привязана к доллару, уровень цен всегда автоматически изменяется параллельно курсу доллара. Усилия иностранных правительств подавить партизанские войны часто ведут к тому, что цели восстаний оказываются легитимизированными, поддержка со стороны населения растет, и боевые действия делаются более ожесточенными.

Многие компании сталкиваются с компенсирующей обратной связью, когда один из товаров неожиданно теряет свою привлекательность для покупателей. Они усиливают кампанию маркетинга, и в прошлом это ведь всегда срабатывало, не так ли? Они больше тратят на рекламу и снижают цены; покупатели временно возвращаются, но при этом компания теряет деньги и ей приходится экономить на чем-то другом. В результате качество обслуживания (скажем, скорость поставок или надежность контроля за качеством продукции) начинает снижаться. В длительной перспективе чем яростнее компания сражается за рынок, тем быстрее ее покидают клиенты.

Дело не ограничивается «большими системами». Много примеров того, как компенсирующая обратная связь работает на уровне личности. Вот человек бросил курить и начинает в результате толстеть и чувствует себя настолько неудобно, что опять возвращается к табаку, чтобы снять стресс. Или сверхзаботливая мать, которая так печется, чтобы у ее сына были хорошие отношения со сверстниками, что постоянно вмешивается, помогая ему решать проблемы, а в итоге человек так и не научился улаживать свои дела самостоятельно. Или в коллективе появляется новенькая, которая так хочет всем понравиться, что никогда не реагирует даже на легкую критику в свой адрес. В результате она обижена на всех, а остальные считают, что «с ней трудно работать».

Нас истощают самоотверженные усилия, идет ли речь об агрессивном вмешательстве или о все более болезненном подавлении собственных инстинктов. При этом мы, и отдельные люди и организации, не только постоянно попадаем в петлю компенсирующей обратной связи, но и прославляем возникающие в связи с этим страдания как что-то возвышенное и достойное. Если наши первые усилия

не ведут к устойчивому улучшению ситуации, мы «стараясь еще больше» и верим, как конь Боксер, что тяжелый труд может преодолеть все препятствия, старательно закрывая глаза на то, что создаем эти препятствия своими собственными усилиями.

### **ПОВЕДЕНИЕ СНАЧАЛА УЛУЧШАЕТСЯ И ТОЛЬКО ПОТОМ ДЕЛАЕТСЯ ХУЖЕ**

Слабое, деликатное вмешательство было бы намного менее привлекательным, если бы не тот факт, что такой подход во многих случаях дает результаты — по крайней мере, кратковременные. Новые дома построены. Безработные получили профессию. Голодные дети накормлены. Все заказы, наконец, выполнены. Мы бросили курить, спасли ребенка от стресса и избежали ссоры с новым сотрудником. Компенсирующая обратная связь обычно действует с «задержкой» между быстрым улучшением ситуации и ее долговременным ухудшением. В журнале *The New Yorker* как-то была карикатура, на которой над человеком, сидящим в кресле, нависает слева гигантская фишка домино. Он отталкивает ее со словами: «Наконец, можно расслабиться», но она толкает другую костяшку, та еще другую и так далее, пока последняя в этом ряду не наваливается на него, но уже с правой стороны.

Именно та особенность многих действий руководства, что все сначала улучшается, чтобы потом еще больше ухудшиться, делает их столь разрушительными. Под «принятием политических решений» я имею в виду ситуации, в которых решения принимают с учетом не только внутренних достоинств разных альтернативных решений, но и других факторов, таких как укрепление собственной власти или желание «понравиться начальнику» или «произвести хорошее впечатление». В сложных системах, образуемых людьми, всегда много возможностей достичь кратковременного улучшения. Только в конечном итоге последствия, создаваемые компенсирующей обратной связью, начинают преследовать тебя.

Ключевое слово здесь «в итоге». Нужно время, чтобы все костяшки домино толкнули друг друга; из-за этой задержки во времени многие системные проблемы бывают так трудны для осознания. Типичное решение сначала удаляет симптомы и выглядит чудесно. Вот мы добились улучшения, а может, и вовсе решили проблему. Может пройти два, три или четыре года, прежде чем эта проблема вернется вновь или возникнет новая, еще более тяжелая. Поскольку в наше время

люди часто меняют места работы и должности, в руководящем кресле уже сидит кто-то другой.

### **ЛЕГКИЙ ВЫХОД ОБЫЧНО ПРИВОДИТ НАС НАЗАД**

В современной версии древней суфийской притчи ночной прохожий видит под уличным фонарем пьяного, который ползает на четвереньках и что-то ищет. Он предлагает помощь и узнает, что тот потерял ключи от дома. «А где ты их потерял?» — спрашивает прохожий. Пьяница отвечает, что перед дверью. «А почему же ты ищешь их здесь?» — изумляется прохожий. «А потому, — отвечает тот, — что у моей двери нет фонаря и темно».

Все мы любим использовать знакомые решения, делать то, что лучше получается. Иногда ключ и в самом деле валяется под фонарем, но очень часто он где-то в темноте. В конце концов, если находить решение проблемы было бы легко или оно было бы понятно каждому, ее, скорее всего, кто-нибудь уже решил бы. Все более настойчивое использование известных решений, когда базовые проблемы все ухудшаются, — это надежный симптом несистемного подхода, синдром болезни, называемой «здесь нужна кувалда, и потяжелее».

### **БЫВАЕТ, ЧТО ЛЕКАРСТВО ГОРШЕ БОЛЕЗНИ**

Бывает, что легкое или знакомое решение не только неэффективно, но оно может оказаться опасным и войти в привычку. Алкоголизм, к примеру, может начинаться с обычной выпивки для улучшения настроения или облегчения в общении, т.е. как неопасное и полезное средство от стресса. Но порой лекарство делается горше болезни, и к тому же первоначальные проблемы — низкая самооценка и стресс — становятся еще менее переносимыми.

При использовании несистемных решений мы рискуем тем, что со временем впадем в зависимость от используемого метода облегчения проблем. Вот почему плохо продуманная политика вмешательства государства не только неэффективна, но еще и действует как наркотик, делая людей менее самостоятельными и более зависимыми от помощи извне. Краткосрочное улучшение настолько часто оборачивается долговременной зависимостью, что появилось даже название для этого явления — «переложить ответственность на помогающего». Помогать может быть федеральное агентство городского строительства, или агентство продовольственной помощи, или программа поддержки бедных и безработных.

Все это вещи полезные и эффективные, вот только система со временем слабеет, и все больше требуется дополнительная помощь.

Как говорит эксперт по природным ресурсам Донелла Медоуз, искать примеры того, как бремя ответственности перекладывают на помогающего, «легко, забавно, а порой и страшновато»<sup>4</sup>, и дело здесь не ограничивается только правительственными программами. Чтобы облегчить себе работу, мы отвыкаем считать в уме и пользуемся карманными калькуляторами. Большие, полные семьи исчезают, и забота о престарелых ложится на дома призрения. В городах федеральные программы жилищного строительства берут на себя ответственность, которую должны нести местные власти. В результате холодной войны средством сохранения мира стали не переговоры, а гонка вооружений, что накачало мускулы военно-промышленного комплекса. В бизнесе мы перекладываем ответственность на консультантов или других «помощников» и попадаем в зависимость от них вместо того, чтобы обучать своих менеджеров. Со временем власть легкого решения над нами возрастает — идет ли речь о привычке к наркотикам, или о зависимости экономики от величины оборонных расходов, или о масштабах иностранной помощи, или о бюджете «социальных агентств».

Вывод возможен один: долговременные решения должны, по словам Медоуз, «повышать способность системы справляться с собственными трудностями». Иногда этого достичь трудно, иногда — поразительно легко. Менеджер, который переложил проблемы отношений с персоналом на специалиста по отношениям с людьми, может обнаружить, что самое трудное — это решить, что сам будешь этим заниматься, а дальше нужны только время и терпение.

### **БЫСТРЕЕ – ЗНАЧИТ МЕДЛЕННЕЕ**

Это тоже очень старый анекдот: черепаха медлительна, но именно она выигрывает гонки. Для большинства деловых людей в США лучшие темпы роста — это быстро, быстрее, еще быстрее. Но буквально у каждой природной системы — у экологических систем, у животных и у организаций — есть оптимальные для нее природные темпы роста. Оптимальная скорость намного меньше максимально возможной. При слишком быстром росте, как в случае раковых заболеваний, сама система начинает тормозить события, и это может даже создать риск для выживания организации. В главе 8 история с авиалинией People Express служит хоро-

шим примером того, как попытка ускорения может со временем обернуться торможением и даже полной остановкой.

Наблюдая эти свойства сложных систем, известный биолог и публицист Льюис Томас заметил: «Имея дело со сложными социальными системами, такими как центр города или семейство хомяков, какие-то качества которых вам не нравятся и вы хотели бы их изменить, нельзя просто так взять и вмешаться в надежде, что из этого что-то хорошее получится. Понимание этого было в нашем веке источником весьма грустных разочарований».

Когда менеджеры начинают понимать, каким образом эти системные принципы обрекают на неудачу многие из их заветных замыслов, они впадают в пессимизм и уныние. Системные принципы могут даже стать обоснованием бездействия — лучше уж ничего не делать, чем рисковать ответной реакцией или даже ухудшением ситуации. Это классический пример того, что «малое знание опасно». Системное мышление требует не пассивности, а нового типа действия. Системное мышление более амбициозно, да и обещает больше, чем обычные методы решения проблем.

## **ПРИЧИНЫ И СЛЕДСТВИЯ РАЗЪЕДИНЕНЫ ВО ВРЕМЕНИ И В ПРОСТРАНСТВЕ**

В основании всех обозначенных выше проблем лежит фундаментальное свойство сложных систем, образуемых людьми: «причины» и «следствия» разъединены во времени и в пространстве. Под «следствиями» я имею в виду очевидные признаки наличия проблем — наркотическая или алкогольная зависимость, безработица, голодающие дети, падение заказов и прибыли. Под «причинами» я имею в виду те особенности функционирования системы, результатом которых стали симптомы болезни, и которые, будучи выявленными и осознанными, могут стать причиной устойчивого улучшения ситуации. Что, собственно, здесь-то является проблемой? Только то, что большинство из нас склонны предполагать, что, как правило, причины и следствия соседствуют во времени и в пространстве.

В детских играх проблемы и решения почти всегда рядом, по крайней мере до тех пор, пока игрушки нам знакомы и привычны. Мы выросли и стали менеджерами, но продолжаем считать, что мир работает, как когда-то в детской. Если на производстве возникла проблема, мы там же ищем и ее решение. Если отдел сбыта не выполняет месячные планы по реализации, мы думаем, что нужны но-



вые стимулы. Если жилищные условия плохи, мы строим новые дома. Если питание недостаточно, решением является усиленное снабжение продовольствием.

Мы все в положении участников «пивной игры» (см. главу 3), которые в итоге открыли, что корень трудностей не в неразрешимых проблемах и не в злобных происках наших врагов, а в нас самих. Мы страдаем от фундаментального несовпадения между природой реальности в сложных системах и привычным для нас способом мыслить об этой реальности. И первым шагом к устранению этого несовпадения должно быть осознание того, что причины и следствия разъединены во времени и в пространстве.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ МАЛЫХ ИЗМЕНЕНИЙ МОГУТ БЫТЬ ОЧЕНЬ ЗНАЧИТЕЛЬНЫМИ, НО ТРУДНО НАЙТИ ПОДХОДЯЩИЙ ОБЪЕКТ ДЛЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ**

Некоторые называют системное мышление «новой безрадостной наукой», потому что оно учит нас, что наиболее очевидные решения не работают; в лучшем случае они дают кратковременное улучшение, но в итоге все оказывается хуже, чем было. Но у этой истории есть и другая сторона. Системное мышление также показывает, что малые, хорошо направленные действия могут стать причиной значительного и устойчивого улучшения, если сила была приложена в правильном месте. Системщики называют это «принципом рычага».

Зачастую для решения трудной проблемы достаточно просто увидеть, где расположен рычаг, минимальное воздействие на который обеспечит длительное и значительное улучшение.

Здесь единственная проблема та, что такие малые воздействия представляются большинству участников далеко не очевидными. Они отделены от явных симптомов проблемы во времени и в пространстве. Это-то и делает жизнь интересной.

Бакминстер Фуллер нашел изумительную иллюстрацию, а заодно и метафору принципа рычага — «trim tab». Это маленький «руль руля» корабля. По величине он намного меньше руля и служит для того, чтобы легче было повернуть руль и тем самым изменить направление движения судна. Чем больше последнее, тем важнее роль этого рычага.

Но это устройство является такой замечательной метафорой рычага не в силу его эффективности, а в силу неочевидности. Если вы ничего не понимаете в

гидродинамике и увидите большой нефтяной танкер, то где вы будете прикладывать силу, чтобы повернуть танкер, скажем, налево? Скорее всего, вы отправитесь на нос и будете толкать его влево. Представляете, какая сила нужна, чтобы, давя на нос, развернуть танкер, идущий со скоростью 15 узлов? Рычаг нужно размещать на корме и толкать его вправо, и тогда нос танкера повернет влево. Такова функция руля. А в каком направлении поворачивают руль, чтобы корма корабля сдвинулась направо? Ну конечно, налево.

Видите ли, корабль поворачивается потому, что его кормовую часть «засасывает водоворот». Повернутый руль сжимает поток набегающей воды и создает разность давлений. Эта разность давлений толкает корму в направлении, противоположном тому, куда повернут руль. Точно по тем же законам летают самолеты: крылья самолета создают разность давлений, и самолет «засасывает» вверх.

«Trim tab» — очень маленькое устройство, управляющее движениями большого корабля, 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.

Вся система — корабль, руль и «руль руля» — замечательно использует принцип рычага. Но если вы не понимаете законов гидродинамики, функционирование этой системы никому не покажется очевидным.

Так и создаваемые воздействием на рычаг изменения в системах, образуемых людьми, неочевидны, пока мы не понимаем силы, действующие в этой системе.

Нет простых правил нахождения местоположения рычага, но есть приемы мышления, облегчающие поиск. Для начала нужно приучиться смотреть на основные «структуры», а не на события. Второе, нужно мыслить в терминах процесса изменений, а не думать о мгновенных переменах.

### **МОЖНО И ИМЕТЬ ПИРОГ, И ЕСТЬ ЕГО, НО НЕ ОДНОВРЕМЕННО**

Иногда стоит рассмотреть с системной точки зрения самую запутанную дилемму, и она оказывается вовсе не дилеммой. Это лишь артефакт, результат того, что отсутствует понимание процесса и длительности изменений. Стоит лишь ввести время изменений, как все начинает выглядеть по-новому.

Годами, например, американские промышленники были убеждены, что приходится выбирать между дешевизной и высоким качеством. Они мыслили так: «Высококачественные продукты обходятся производителю дороже», «Больше времени уходит на сборку, нужны более дорогие материалы и компоненты, да и процесс тщательного контроля качества обходится дороже». Они при этом не учитывали того, что методы повышения качества и снижения издержек могут внедряться и действовать одновременно. Они не могли себе представить, что совершенствование технологий может устранить потребность в исправлении брака, в наличии инспекции качества, способно уменьшить жалобы потребителей, понизить расходы на гарантийное обслуживание проданной продукции, крепче привязать клиентов и уменьшить расходы на рекламу и завоевание рынка. Они не осознавали, что можно достичь обеих целей одновременно, если только, занимаясь одной, не забывать про другую. Вкладывая время и деньги в совершенствование методов сборки и переобучение персонала, включая новые методы привлечения каждого к процессу повышения качества, мы наращиваем издержки. В ближайшие месяцы будут, скорее всего, увеличиваться и качество, и расходы на сборку; хотя известная экономия (вроде сокращения брака) может быть достигнута довольно быстро, экономия в полном объеме проявится только через несколько лет.

Многие явные дилеммы, такие как центральный контроль или местный, счастливые и преданные фирме работники или конкурентный уровень оплаты труда, вознаграждение индивидуальных достижений или принцип «каждый чувствует свою ценность», — все это побочные результаты статичного мышления. Они выглядят как жесткие дилеммы, требующие выбора «или—или» только потому, что мы думаем о том, что возможно в фиксированный момент времени. Может быть и верно, что в следующем месяце нам придется выбирать между одним и другим, но реальным рычагом является знание того, что и то и другое действие могут быть со временем улучшены.

### **РАЗДЕЛИВ СЛОНА ПОПОЛАМ, ВЫ НЕ ПОЛУЧИТЕ ДВУХ МАЛЕНЬКИХ СЛОНИКОВ**

Живым системам присуще единство. Их свойства зависят от целого. То же самое верно для организаций. Для понимания самых сложных вопросов управления нужно увидеть систему в целом, потому что система и порождает вопросы.

Иллюстрацией нам послужит еще одна суфийская история. Трое слепых встретили слона и начали его ощупывать. «Это что-то мягкое, большое и широкое, как ковер», — сказал один, схватившийся за ухо. Второй ухватился за хобот и сказал: «Я держу реальность в руках. Это прямая длинная труба». А третий, обхватив ногу, воскликнул: «Это что-то толстое и прочное, как колонна». А разве во многих компаниях руководители отделений производства, сбыта и исследований не похожи на этих трех слепцов? Каждый ясно видит проблемы фирмы, но ни один не замечает, как политика его отделения взаимодействует с другими. Любопытен конец этой суфийской притчи: «При их способе получать знания эти трое никогда не познают слона».

Видеть «слона целиком» не означает, что любой организационный вопрос может быть понят только через призму организации в целом. Некоторые вопросы можно понять с учетом взаимодействия основных функций, таких как производство, сбыт и исследования; но есть и другие вопросы, для понимания которых достаточно знать системные силы, действующие в данной функциональной области (например, на производстве); а для понимания третьих нужно учитывать динамику развития отрасли. Ключевой принцип, называемый «принципом границ системы», заключается в том, что подлежат изучению только те взаимодействия, которые, независимо от традиционных внутренних и межорганизационных разграничений, наиболее важны для рассматриваемого вопроса.

Этот принцип трудно применять на практике, потому что организации структурированы таким образом, чтобы люди не засматривались на важные взаимосвязи. Этой цели служат жесткие межфункциональные границы, препятствующие изучению межфункциональных проблем, типа тех, что возникают на стыке производства, сбыта и исследований. В том же направлении действует практика «оставлять» проблемы за собой — кто-нибудь потом разберется. Многие европейские города избежали той преступности, привычной нищеты и безнадежности, которые поразили центры ряда американских городов, потому что они заботятся о поддержании некоторых видов равновесия, которых требует здоровый город. Одним из методов поддержания такого равновесия было создание «зеленых поясов» вокруг больших городов, которые мешают росту пригородов, где люди живут и откуда они каждый день ездят на работу в город. Многие американские города, напротив, поощряли расширение пригородных поселков, что позволило зажиточным горожанам отселиться подальше от центров городов с их проблемами. (Такие

обнищавшие районы, как Гарлем в Нью-Йорке и Роксбери в Бостоне, первоначально были пригородами, в которых жили семьи высшего класса.) То же самое делают корпорации, когда покупают новые предприятия и «собирают урожай» на уже сформированном поле, вместо того чтобы инвестировать и развивать собственное производство.

Порой люди набираются решимости и делят слона пополам. Они получают при этом не двух маленьких слоников, а беспорядок. Под беспорядком я имею в виду проблему настолько усложненную, что нельзя найти рычага, ибо рычаг всегда там, где взаимосвязи и взаимодействие, и его не увидеть, имея перед собой только куски целого.

### **ВИНИТЬ НЕКОГО**

В своих проблемах мы склонны винить внешние обстоятельства. «Виноват кто-то другой» — конкуренты, пресса, изменчивость рынков, правительство... Системное мышление учит нас, что нет ничего внешнего. Вы и причина ваших проблем — это части одной системы. Выход — изменить взаимоотношения с вашим «врагом».

## Глава 5

### Изменение сознания

#### УВИДЕТЬ МИР ЗАНОВО

Почти все любят собирать мозаичные головоломки, потому что интересно видеть, как из неправильных кусков цветного картона возникает картинка. В этом и заключается принцип красоты — личности, цветка или стихотворения. Любопытно, что слова «whole» и «health» («целое» и «здоровье») происходят из одного корня (староанглийское hal). Так что ничего удивительного в том, что наш мир нездоров ровно в той степени, в какой мы неспособны видеть его как целое.

Системное мышление учит видеть целое. Оно ориентировано на выявление не вещей, а связей между ними, не мгновенных состояний, а закономерностей изменений. 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», развитой в XIX столетии. В 1960—1990-е годы эти инструменты были использованы для понимания широкого круга корпоративных, городских, региональных, экономических, политических, экологических и даже физиологических систем. Системное мышление предполагает восприимчивость к тонким и трудноуловимым связям, которые сообщают живым системам их уникальный характер.

Мир усложняется, и системное мышление делается все более необходимым для нас. Может быть, впервые за всю свою историю человечество стало порождать гораздо больше информации, чем кто-либо в состоянии воспринимать, устанавливать взаимосвязи, которыми никто не в силах управлять, и ускорять изменения до такой степени, что никто не может выдерживать этот темп. Сложность этого мира поистине беспрецедентна. Вокруг полно примеров «системных катастроф», таких как глобальное потепление, разрушение озонового слоя, международная торговля наркотиками, торговый и бюджетный дефицит США. Ни для одной из этих проблем невозможно найти простую и понятную причину. Что-то по-

добное мы имеем в случае распада организаций, которые не справляются с задачей соединить в производительное целое принадлежащие им разнообразные и потенциально богатые ресурсы.

Сложность может подорвать основы доверия и ответственности, на что указывают популярные фразы: «Для меня это слишком сложно» и «Здесь я ничего поделывать не могу. Такова система». Системное мышление дает нам противовождение от этого чувства беспомощности, широко распространившегося в «эпоху взаимозависимости». Системное мышление необходимо, чтобы различать структуры, образующие основу сложных ситуаций. Чтобы суметь взлелеять здоровье, нужно научиться различать целое. Для этого системное мышление предлагает язык, начинающийся с перестройки нашего мышления.

Я называю системное мышление пятой дисциплиной, потому что оно является краеугольным камнем» на который опираются все пять умений и обучающих дисциплин, рассматриваемых в этой книге. Цель — изменить ум, научить его видеть не части, а целое. Мы способны измениться и стать не беспомощными статистами, механически реагирующими на события, а активными участниками этого мира, формирующими реальность и будущее. Системное мышление дает нам стимулы и средства для интеграции наших умений и способностей учиться. Системное мышление является краеугольным камнем обучающейся организации, на котором зиждется ее взаимодействие с миром.

На редкость убедительным примером полезности системного мышления является гонка вооружений между СССР и США. В последние полстолетия весь мир наблюдал за тем, как две самых сильных державы вели соревнование за то, чтобы первой оказаться там, куда никто не хотел попасть. Я не встречал ни одного человека, который бы одобрял гонку вооружений. Даже те, кто считал это соревнование вынужденным и необходимым, кто получал от этого выгоду, в минуты умиротворения признавали, что лучше бы ее совсем не было. Гонка вооружений истощала экономику США и разрушила экономику СССР. Она держала в страхе два поколения граждан Земли.

Корни гонки вооружений лежали не в конкурирующих политических идеологиях, не в ядерном оружии, а в образе мышления, свойственном обоим участникам. Политическая элита США, к примеру, так представляла себе логику гонки вооружений:

Вооружение СССР >>> Угроза для США >>> США вынуждены вооружаться.



Понимание советских лидеров было совершенно симметричным:

Вооружение США >>> Угроза для СССР >>> СССР вынужден вооружаться.

С американской точки зрения Советы являлись агрессорами, и американская программа ядерного вооружения была всего лишь ответом на их угрозу. С точки зрения СССР агрессором являлись США, и советская программа ядерного вооружения была защитной реакцией на угрозу, исходившую от американцев.

В этом случае две прямые образуют круг. Взаимодействие двух «линейных» или несистемных точек зрения создает систему, набор переменных, влияющих друг на друга:

Системный подход позволяет увидеть в гонке вооружений непрерывный цикл агрессии. В ответ на воспринимаемую угрозу США наращивали свою военную мощь, что создавало угрозу для СССР, который также отвечал наращиванием запасов оружия, что увеличивало угрозу для США, которые отвечали дополнительным вооружением, что увеличивало угрозу для СССР, который... и т.д., и т.п. Каждая сторона, со своей точки зрения, достигала ближайших целей. Обе реагировали на воспринимаемую угрозу. В долговременной перспективе достижения оказались обратными тому, что намечалось: опасность возросла для обоих участников гонки вооружения. Здесь, как и во многих других системах, очевидные ре-



шения не ведут к очевидным и ожидаемым результатам. Долговременным результатом общего стремления к безопасности стала всеобщая угроза ядерной войны.

Любопытно, что несмотря на изобилие «системных аналитиков», утонченных методов анализа и оценки ядерных арсеналов противника, на компьютерное моделирование сценариев нападения и контратаки, ни одна из сторон так и не сумела принять истинно системный подход к событиям. Почему же эти инструменты анализа, предназначенные для работы со всякими сложными ситуациями, не помогли нам избежать абсурдности гонки вооружений?

Причины те же самые, по которым утонченные инструменты прогноза и анализа деловых ситуаций, так же как изящные стратегические планы, обычно не приносят значительного успеха в бизнесе. Все эти инструменты разработаны для сложных ситуаций со многими переменными, для многосоставной, детальной сложности. Но существует и другой вид сложности — динамическая сложность, т.е. сложность ситуаций, в которых причина и следствие трудноразличимы и где результаты нашего вмешательства не являются очевидными. Обычные методы прогнозирования, планирования и анализа не пригодны для работы с динамической сложностью. С детальной сложностью мы сталкиваемся, когда нужно соединить много разных элементов, как в случае сборки машины, или нужно управлять запасами в большом магазине розничной торговли. Но ни одна из этих ситуаций не представляется особенно сложной в смысле динамики и развития.

Динамически сложной является ситуация, в которой ближайшие и отдаленные последствия какого-то действия оказываются принципиально различными. Либо когда местные последствия какого-то действия оказываются противоположными его влиянию на отдаленные части системы. С динамической сложностью мы сталкиваемся, когда в результате очевидных действий получаем весьма неожиданные последствия. Гироскоп является динамически сложной машиной: если надавить на один край, он наклонится влево, если с другой стороны толкнуть его влево, он выпрямится. Но каким примитивным выглядит гироскоп по сравнению со сложной динамикой предприятия, где нужны дни на производство чего-либо, недели — на создание благоприятных условий для сбыта, месяцы — для найма и подготовки новых работников, и годы уходят на разработку новой продукции, на подготовку толковых руководителей и на укрепление репутации производителя качественной продукции. И все эти процессы непрерывно взаимодействуют между собой.

Для большинства управленческих ситуаций имеет значение понимание динамики (динамическая сложность). Установление равновесия между расширением производственных мощностей и ростом сбыта является проблемой динамики. То же можно сказать о задаче развития прибыльного сочетания цен, качества продукции (или услуг), ее дизайна и доступности, каковое и определяет силу позиции на рынке. Динамическими проблемами являются повышение качества, снижение расходов и надежное удовлетворение требований потребителей.

К сожалению, большая часть работ по «системному анализу» концентрируется на задачах детальной, а не динамической сложности. Модели, использующие тысячи переменных, отвлекают наше внимание от понимания логики и закономерностей изменений. Достаточно грустно, но для большинства людей «системное мышление» означает «преодоление сложности с помощью сложности», изобретение все более «сложных» и детальных решений для все более «сложных» проблем} На деле это прямая противоположность истинно системному мышлению.

Гонка вооружений представляла собой, в самом глубоком смысле слова, пример динамической сложности. Понимание причин этого процесса и возможных методов его прекращения требовало выявления взаимосвязи между, скажем, стремлением США к большей безопасности и оценкой их действий в СССР как угрожающих его безопасности. Нужно было ясно видеть, что между решением США об очередном этапе вооружений и симметричным ответом СССР неизбежны задержки во времени. Наконец, все это требовалось представить в процессе изменений как непрерывную эскалацию вооружений.

Понимание главных взаимосвязей дает ключ к решению проблемы. В случае гонки вооружений, как и в случае любого ускоряющегося процесса, обязательен следующий вопрос: «Можно ли разорвать порочный круг?», «Можно ли перейти к процессу разоружения?».

Именно это и происходило в конце 1980-х годов. Генеральный секретарь ЦК КПСС Михаил Горбачев выдвинул инициативу по сокращению запасов вооружений и открыл путь к сокращению арсеналов обычного и ядерного оружия. Начало политике разоружения положили советские инициативы 1988 и 1989 гг. В мировой геополитике действовало слишком много факторов, не сводившихся к противостоянию США и СССР. Но похоже, что мы были тогда свидетелями первых проблесков истинно системного подхода.

Сущность системного мышления заключается в том, чтобы изменить мышление:

- ✓ видеть взаимосвязности, а не линейные цепочки причинно-следственных связей;
- ✓ видеть процессы изменений, а не статичные состояния.

В системное мышление вводит простая концепция обратной связи, показывающая, как разные действия могут усиливать или уравнивать друг друга. Она учит распознавать типы «структур», способных самовоспроизводиться. Гонка вооружений — это общая схема, или архетип, процесса расширения масштабов их накопления (эскалация), и в принципе ничем не отличается от войны двух гангстерских групп за влияние в районе, от ведущих к разводу семейных конфликтов и от рекламной войны производителей потребительских товаров, сражающихся за долю на рынке. Системное мышление порождает богатый словарь для описания самых разнообразных взаимосвязностей и схем развития. Помогая нам различать структурные закономерности, порождающие те или иные события, системное мышление в конечном итоге упрощает жизнь.

Учить новый язык — дело нелегкое. Но стоит овладеть основами нового языка, и все делается проще. Исследования показали, что дети с поразительной легкостью овладевают системным мышлением<sup>4</sup>. Похоже, что каждый из нас обладает скрытым пониманием принципов системного мышления, которое не удается подавить даже нашей системе образования.

## ПРИЧИННЫЕ ЦИКЛЫ

Мы представляем мир линейным, но реальность циклична. В этом одно из главных ограничений нашей способности мыслить системно.

Одной из причин такой фрагментированности нашего мышления является язык. Язык влияет на восприятие. Мы видим то, что готовы увидеть. Западные языки с их структурой «субъект — глагол — объект» предрасполагают к линейному видению. Чтобы видеть системные взаимосвязи, нужен язык взаимосвязей, язык, организованный циклически. Без такого языка мы обречены на фрагментированное видение мира и на бесплодные и вредные действия, что и проявилось в ходе гонки вооружений. Такой язык важен для понимания динамически сложных вопросов и стратегических дилемм, особенно в тех случаях, когда субъект (от-

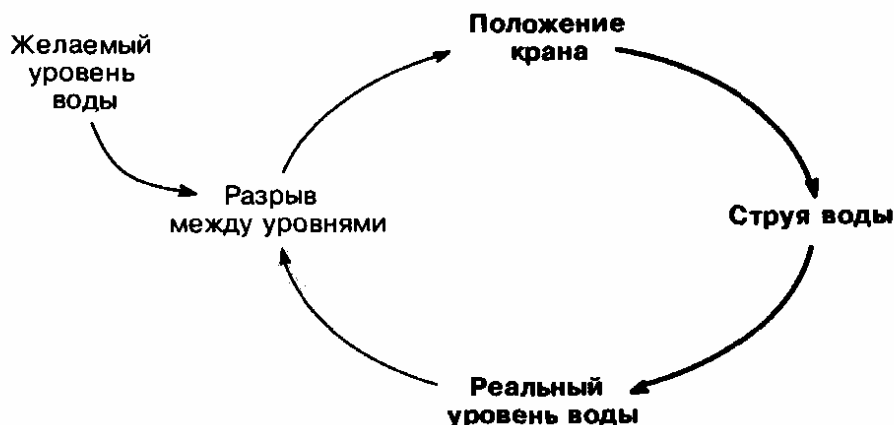
дельный человек, группа или организация) хочет видеть не только события, но и силы, определяющие изменения.

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

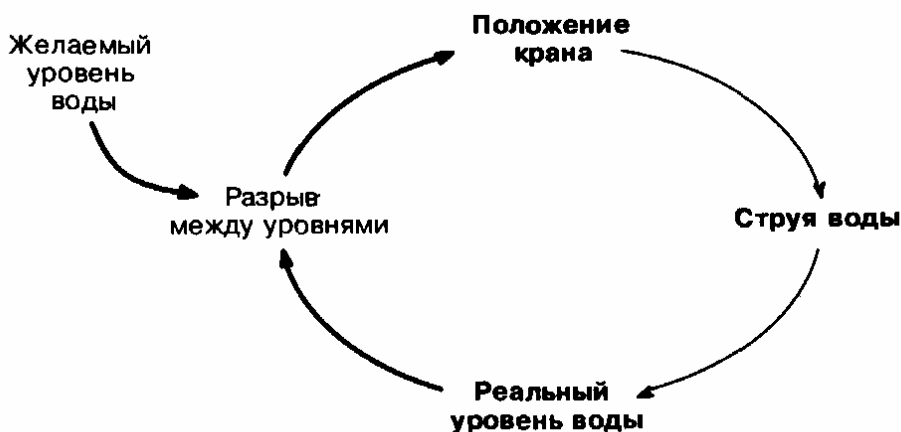
В соответствии с линейной точкой зрения мы говорим: «Я наполняю стакан водой». Но, наполняя стакан, мы следим за уровнем воды. Мы следим за «разрывом» между действительным уровнем и нашей целью, «желаемым уровнем воды». Когда поверхность воды приближается к нужному уровню, мы прикрываем кран и уменьшаем струю, а когда стакан полон, мы закрываем кран совсем. Наполняя стакан водой, мы фактически управляем системой «регулирования струи», включающей пять переменных: нужный уровень воды, реальный уровень воды, разрыв между этими уровнями, положение крана и напор струи. Эти переменные связаны циклом или петлей причинных зависимостей, называемых «обратная связь». Система обратной связи действует непрерывно и обеспечивает наполнение стакана водой до нужного уровня.

Обычно идею «обратной связи» понимают неверно, в соответствии с принятой манерой говорить «дай мне знать, как там все получилось» или «как тебе нравится то, что я сделал». В этих примерах «положительной обратной связью» являются хорошие новости, а отрицательной — плохие. Но в системном мышлении обратная связь — это более широкая концепция. Она обозначает все виды взаимного влияния. Для системного мышления является аксиомой то, что всякое влияние есть одновременно и причина, и результат. Ничто не бывает однонаправленным.

Хотя теория обратной связи проста, она переворачивает такие глубоко укоренившиеся идеи, как идея причинности. На быденном языке мы говорим: «Я наполняю стакан водой», не задумываясь глубоко о реальном значении этого высказывания. Оно предполагает однонаправленную причинность — «Я — причина того, что уровень воды в стакане растёт». Можно сказать точнее: «Моя рука с помощью крана управляет струей воды, наполняющей стакан». Но это высказывание описывает только половину процесса обратной связи: от «положения крана» к «струе воды» и к «реальному уровню воды».



Но можно с той же основательностью описать только вторую половину процесса: «Уровень воды в стакане управляет действиями моей руки».



Оба высказывания равно неполны. Более полным было бы следующее: «Мое намерение наполнить стакан водой создает систему, в результате действия которой вода течет в стакан, пока уровень воды низок, и перестает поступать, когда воды достаточно». Иными словами, структура определяет поведение. Это различие существенно, поскольку, как мы видели на примере «пивной игры» в главе 3, фиксация только отдельных действий и игнорирование структуры является основой нашей беспомощности в сложных ситуациях.

Можно сказать, что все причинно-следственные определения повседневного языка крайне сомнительны! большей частью они отражают линейное представление о мире. В лучшем случае они частично точны, но при этом никогда не описывают взаимосвязанные процессы целиком.

Идея обратной связи опрокидывает еще одну идею — антропоцентризм, т.е. представление о человеке как о центре всякой деятельности. Простое описа-

ние: «Я наполняю стакан водой» — фиксирует ситуацию, в которой человек, стоящий в центре всякой деятельности, воздействует на неодушевленный мир. С системной точки зрения действующий человек — это всего лишь часть процесса обратной связи, а не нечто, пребывающее вне его. Это глубокое изменение сознания. Такое описание позволяет нам видеть, как мы постоянно воздействуем на мир и подвергаемся ответному действию мира. Это то самое изменение сознания, которого так яростно требуют экологи, стремящиеся к тому, чтобы мы воспринимали себя как часть природы, а не как нечто от нее отделенное. Это изменение сознания, которое прославляют многие (хотя и не все) великие философские системы. Вот пример осуждения из Бхагават Гиты:

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

К тому же концепция обратной связи усложняет этическую проблему ответственности. Кто виновен в гонке вооружений? В рамках традиционного подхода ответственность всегда лежит на другой стороне: «Их агрессивность и национализм принуждают нас усиливать свою вооруженную мощь». Линейное видение мира всегда просто решает вопрос об ответственности. Когда что-то случается не так, то речь идет либо о вине — «это сделали он, она, оно», либо о раскаянии — «это я виноват». На более глубоком уровне нет различия между обвинением и покаянием, поскольку то и другое есть следствие линейного мышления. В рамках линейного восприятия мы всегда ищем кого-то или что-то, чтобы переложить ответственность, что порой выявляет скрытых агентов даже внутри нас самих. Когда моему сыну было четыре года, он, отталкивая тарелку с овощами, говорил: «Мой желудок не дает мне это есть». Можно над ним посмеяться, но чем он отличается от взрослого, который говорит: «Мой невроз мешает мне доверять людям»?

Развивая системное мышление, мы отбрасываем предположение, что всегда есть кто-то, на ком лежит ответственность. Из концепции обратной связи вытекает, что каждый несет часть ответственности за проблемы, создаваемые системой. Отсюда нельзя сделать вывод, что каждый участвующий располагает равными возможностями для изменения системы. Но очевидно, что поиск козла отпущения — развлечение, особенно соблазнительное в индивидуалистических культурах, вроде американской, — это тупиковая затея.

Наконец, концепция обратной связи выявляет ограниченность нашего языка. Когда мы пытаемся словами описать даже очень простую систему, такую как наполнение стакана водой, то описание оказывается крайне неуклюжим: «Когда я наполняю стакан водой, возникает процесс обратной связи, который понуждает меня открыть кран, управляющий давлением струи воды, льющейся в стакан. Цель процесса — довести уровень воды в стакане до желаемого». Вот почему нужен новый язык для описания систем. Если настолько тяжеловесно и неуклюже звучит описание такой простой системы, как наполнение стакана водой, то вообразите только, как будет звучать на повседневном языке описание множества обратных связей, действующих в организации!

Ко всему этому нужно привыкнуть. Мы погрязли в линейном языке, используемом для описания нашего опыта. Простые утверждения о причинности и ответственности кажутся нам знакомыми и удобными. Совсем не следует отказываться от нашего языка, ведь мы не отбрасываем родной язык, когда начинаем учить, скажем, французский. Существует много ситуаций, для описания которых вполне достаточно привычного нам языка и в которых нет смысла выстраивать процессы обратной связи. Но все обстоит иначе, когда мы имеем дело с проблемами динамической сложности.

### **КАК ЧИТАТЬ СИСТЕМНУЮ ДИАГРАММУ**

Системное мышление начинается с того, что вместо линейных связей мы начинаем видеть циклы влияния. Это первый шаг к выходу из реактивно-механического состояния ума, порождаемого «линейным» мышлением. Каждый цикл — это отдельная история. Проследивая направления влияния, можно выявить самовоспроизводящиеся шаблоны действий, которые ведут к ухудшению или улучшению ситуации.

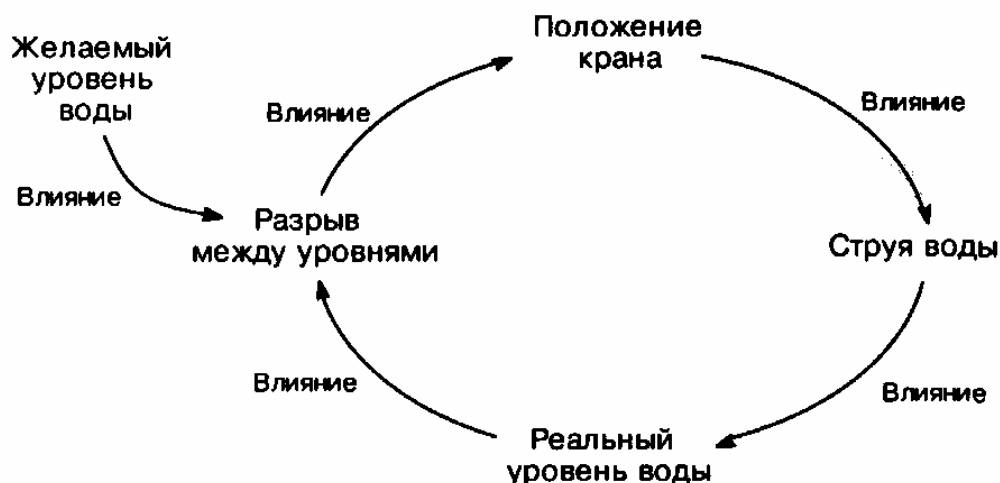
Из любого элемента ситуации выходит стрелка, обозначающая влияние на другой элемент:

**Положение крана**



**Струя воды**

На вышеприведенном рисунке стрелка идет от «положения крана» к «струе воды». Любое изменение в положении крана меняет напор воды. Но ни одна стрелка не существует в изоляции:



Можно начать с любого элемента и переходить от действия к действию, двигаясь при этом по кругу, как поезд игрушечной железной дороги. Хорошо начинать с элемента, на который воздействует человек, принимающий решения:

Я установил положение вентиля, который регулирует силу струи, изменяющей уровень воды в стакане. Стакан наполняется, и разрыв между реальным и нужным уровнем изменяется. Одновременно я меняю положение крана, что изменяет напор воды, и т.д.

Чтение диаграммы обратной связи должно вести к пониманию хода событий: как структура создает схему поведения (а в сложных системах — несколько схем поведения) и как можно на эту схему поведения воздействовать. Это была история о том, как наполнить стакан водой, прикручивая струю по мере наполнения стакана.

### **БЛОКИ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ: УСИЛИВАЮЩАЯ И УРАВНОВЕШИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ЗАДЕРЖКИ**

Есть два вида обратной связи: усиливающая и уравнивающая. Усиливающие (или расширяющие) процессы обратной связи служат двигателями роста. Где бы вы ни столкнулись с наличием роста, можете быть уверены, что здесь работает усиливающая обратная связь. Та же связь может порождать и ускоренные спады, когда скорость падения все время нарастает, как это происходит с банковскими активами в моменты финансовых паник.



Уравновешивающую (или стабилизирующую) обратную связь мы находим везде, где наличествует поведение, ориентированное на достижение цели. Если цель в том, чтобы не двигаться, тогда уравновешивающая обратная связь будет действовать, как ремни безопасности в автомобиле. Если цель в том, чтобы двигаться со скоростью 60 миль в час, тогда уравновешивающая обратная связь вынудит вас довести скорость до 60, но не более. Цель может быть поставлена явным образом, как в случае, когда фирма намерена захватить определенную часть рынка, либо она может быть неявной, как в случае дурных привычек, которым мы сохраняем верность, но которые осуждаем.

Кроме того, многие процессы обратной связи работают с задержками, так что последствия действий проявляются только постепенно.

На языке системного мышления все идеи выражаются с помощью этих элементов, так же как в нашем повседневном языке мы используем существительные и глаголы. Раз уж мы познакомились с элементами языка, можно приступить к составлению историй — архетипов систем из следующей главы.

### **УСИЛИВАЮЩАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: ЧЕМ МОГУТ ОБЕРНУТЬСЯ МАЛЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ**

Имея дело с системами, в которых действует усиливающая обратная связь, можно посмотреть процесс того, как малые действия приводят к значительным последствиям — ко благу или во вред. Понимание системы может дать возможность влиять на порождаемые ею результаты.

Например, менеджеры часто не осознают, в какой степени их ожидания влияют на работу подчиненных. Если я вижу, что у человека большой потенциал, я уделяю ему особое внимание и помогаю этот потенциал раскрыть. Если моя первоначальная оценка оказывается правильной, я помогаю ему и дальше. И наоборот, если я счел кого-то бесперспективным, то не обращаю на него внимания и не поручаю ответственных заданий; он сам начинает чувствовать свою никчемность и соответственно относится к работе, что опять-таки подтверждает, что моя первоначальная оценка была верна.

Первым это явление выявил психолог Роберт Мертон, назвавший его «самоисполняющееся пророчество»<sup>8</sup>. Его называют также «эффектом Пигмалиона» по названию знаменитой пьесы Бернарда Шоу (известна как «Моя прекрасная леди»). Шоу, в свою очередь, взял образ Пигмалиона в греческой и латинской ми-

фологии: любовь скульптора к изваянной им статуе прекрасной женщины была столь велика, что статуя ожила.

Было показано, что эффект Пигмалиона проявляется в бесчисленном множестве ситуаций<sup>9</sup>. Например, в школе, где мнение учителя об ученике влияет на поведение последнего. Джейн держится скованно, и это особенно проявляется в первом полугодии учебы в новой школе (поскольку ее родители непрерывно ссорятся). Учитель приходит к выводу, что у нее нет стремления к учебе. В следующем полугодии он уделяет ей меньше внимания, и у нее опять все идет нехорошо, и она еще сильнее замыкается в себе. Со временем Джейн попадает в нисходящую спираль: замкнутость, плохие отметки, высказанное неодобрение учителя, отсутствие внимания и дальнейшее обособление. Можно без особого умысла, просто уделяя внимание ученику, вселить в него высокую самооценку, а можно «загнать» его в низкую самооценку, если плохая работа в классе станет причиной его вовлечения в нисходящую спираль.

В самоусиливающихся процессах, таких как эффект Пигмалиона, малые изменения нарастают. Всякое движение усиливается и расширяется, порождая более сильное движение в том же направлении. Малое движение разрастается, как снежный ком, примерно как в случае начисления сложных процентов. Если в результате такого саморастущего процесса ситуация делается все хуже и хуже, мы говорим о возникновении «порочного круга». Классическим примером является «нефтяной кризис». Прошел слух, что ожидается дефицит бензина, и люди тянутся на местную автозаправку, чтобы залить баки. Если на заправке возникнет очередь, все убедятся, что кризис уже наступил. Начинается паника и покупка бензина впрок. Опасаясь того, что и на заправке бензин может кончиться, водители начинают дозаправляться, как только бак опустеет всего на четверть. Другие примеры: набег на банки во время банковской паники, гонка вооружений и война цен.

Но в усиливающей обратной связи нет ничего непременно дурного. Многие процессы способны ускоренно развиваться в желательном направлении. Таковы, к примеру, занятия спортом: ты тренируешься, чувствуешь себя лучше и сильнее, тренируешься еще настойчивее и т.п. Другим примером может стать «гонка разоружения», если удастся сделать этот процесс устойчивым. Спираль положительной обратной связи есть обязательный компонент сбыта любой удачной продукции. Как известно, этому очень часто способствуют «слухи». Так было с первой моделью «фольксвагена» и со многими японскими товарами: довольный покупа-

тель рассказывает о своей удаче, ему верят, покупают, другие довольные покупатели продолжают волну устной хвалы, а в итоге снежный ком успеха растет, как на дрожжах.

В результате процесса усиливающей обратной связи возникает либо ускоренный рост, либо ускоренное падение. Гонка вооружений, к примеру, вела к ускоренному росту продажи оружия.

В 1950-х годах устная похвала обеспечила быстрый рост сбыта автомобиля «фольксваген» (знаменитый «жук»), а в 1980-х — видеокамер и видеопроигрывателей. Слухи и статьи о ненадежности банков ведут к ускоренному изъятию банковских вкладов.

Для обозначения усиливающей обратной связи народная мудрость использует такие образы: «растет, как снежный ком», «удача к удаче», «не везет, так не везет», «порочный круг». В бизнесе, как известно всем его участникам, «главное — хорошо начать», идет ли речь о раскрутке новой продукции или о судьбе новой организации. Мир всегда знал и о том, как работают системы с отрицательной обратной связью: «крысы бегут с тонущего корабля», т.е. несколько человек потеряли доверие к чему-либо, и их пример заразительно подействовал на всех остальных.

Спирали как положительной, так и отрицательной обратной связи могут раскручиваться с поразительной скоростью. Хорошую иллюстрацию дает французская детская песенка. Сначала в пруду появляется первый лист кувшинки. Но с каждым днем число этих листьев удваивается. Пруд будет весь покрыт листьями через 30 дней, но первые 28 дней этого никто не замечает. На 29-й день пруд уже наполовину зарос кувшинками, и окрестные жители, наконец, спохватились, но сделать уже ничего нельзя. На следующий день пруд исчезает под ковром кувшинок. Именно такого рода катастрофически быстрых процессов больше всего опасаются экологи. Проблему могут заметить слишком поздно. Исчезновение биологических видов часто начинается с медленного, постепенно ускоряющегося сокращения численности вида, но когда проблема бывает осознана, процесс завершается очень быстро. Так же обстоит дело с исчезновением корпораций.

## КАК ЧИТАТЬ ДИАГРАММУ ПОЛОЖИТЕЛЬНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



**Процесс усиливающей обратной связи возникает вследствие того, что довольные покупатели рассказывают об удачной покупке**

Двигаясь по кругу, можно отследить этот процесс усиливающей обратной связи.

Если товар хорош, то чем больше людей его купили, тем больше довольных покупкой, и тем больше его хвалят. Это ведет к росту продаж, а значит, и к все более громкой хвалебной молве и т.д. Но если товар с изъяном, начинает действовать спираль отрицательной обратной связи: каждый акт продажи рождает еще одного недовольного покупателя, который рассказывает о своем невезении, и сбыт сокращается еще быстрее.

Но в чистом виде процессы положительной и отрицательной обратной связи встречаются в природе довольно редко. Достигается некая граница, предел, и процесс ускоренных изменений замедляется, останавливается или даже обращается вспять. Ускоренное размножение кувшинок останавливается, когда зарастает вся поверхность пруда. Наличие границ ускоренного роста отражает существование стабилизирующей (уравновешивающей) обратной связи, которая является вторым (после усиливающей обратной связи) базовым элементом системного мышления.

## **Стабилизирующиеся процессы: источники стабильности и сопротивления**

Когда вы внутри самостабилизирующейся системы, вам повезло, если цели системы вам подходят. Но если нет, вам не удастся ничего изменить, пока вы не сумеете либо изменить цели системы, либо ослабить влияние стабилизирующих механизмов.

Природа любит равновесие, но активные люди часто нарушают его и платят за это должную цену. Например, менеджеры под давлением финансовых проблем часто идут на сокращение персонала ради снижения расходов, но в конце концов обнаруживают, что оставшиеся работники перегружены и что расходы сократить не удалось, поскольку приходится либо привлекать консультантов, либо платить сверхурочные. Сокращение расходов оказывается временным, потому что у системы есть собственные цели. Эти неявные, не сформулированные цели очень реальны. В данном случае такая цель — считающаяся приемлемой рабочая нагрузка.

Система стабилизации, или уравнивания, сама себя корректирует ради достижения какой-либо цели. Наполнение стакана водой есть стабилизирующийся процесс, цель которого — полный стакан. Наем новых работников — это также стабилизирующийся процесс, направленный либо на заполнение всех вакантных мест, либо на поддержание темпов роста. То же самое — управление автомобилем и велосипедом; их цель — перемещение в выбранном направлении.

Примеров уравнивающей обратной связи великое множество, и они встречаются везде, где имеется цель. Такие сложные системы, как тело человека, содержат тысячи процессов уравнивающей обратной связи, которые поддерживают стабильную температуру тела, обеспечивают заживление ран и адаптацию зрачков к условиям освещенности, приводят организм в состояние готовности отразить внешнюю угрозу. Биолог сказал бы, что это — механизмы обеспечения гомеостатического равновесия, без чего организм не смог бы выжить при изменении параметров внешней среды. В силу действия этих механизмов мы чувствуем голод, когда организм нуждается в пище; нас тянет ко сну, если организм нуждается в отдыхе; или мы чувствуем, что замерзли, когда нам холодно и следует натянуть свитер. Как и во всех равновесных процессах, температура нашего

тела, т.е. главный управляющий параметр, постепенно выходит к нужному уровню.

Наличием бесчисленного множества равновесных процессов организации и другие социальные системы напоминают живой организм. Процесс производства и снабжения постоянно корректируется в соответствии с объемом заказов на готовую продукцию; цены меняются в ответ на изменение спроса и давление конкурирующей продукции; объем кредитных ресурсов варьируется в соответствии с финансовыми потребностями и величиной кассовых остатков:



Результатом планирования оказываются более длительные процессы уравнивания. План по персоналу может — в предвидение будущих потребностей — фиксировать долгосрочные цели как по численности, так и по профессиональному составу. Планы маркетинговых исследований и опытно-конструкторских разработок фиксируют цели в области создания новой продукции и определяют инвестиции в технологии, оборудование и переподготовку персонала, которые должны стать базой конкурентных преимуществ.

Стабилизирующимися процессами довольно трудно управлять, потому что зачастую цели в явном виде не формулируются, и в силу этого никто даже не подозревает о наличии уравнивающих факторов. Один мой приятель как-то безуспешно пытался ввести щадящий режим труда для специалистов в своей быстро растущей фирме по подготовке кадров. Он писал меморандумы, сокращал длительность рабочего дня, даже следил за своевременным закрытием рабочих помещений — и все для того, чтобы заставить людей работать в менее изнуряющем темпе. Но все было впустую — люди игнорировали распоряжения, не пользовались преимуществами укороченного рабочего дня и брали работу на дом, когда офис запирали на ключ. Почему? Потому что в организации сложилась неписаная норма, что настоящий герой — тот, кто живет интересами дела, всегда впе-

реди и работает 70 часов в неделю. Именно такого режима придерживался мой приятель, человек чудовищной энергии и работоспособности.

Чтобы понять работу организма, нужно разобраться в том, что обеспечивает его равновесие, как явно, так и неявно. Можно составить подробнейший перечень частей тела и органов, костей, жил и кровеносных сосудов, но мы начнем понимать функционирование организма, только когда выясним, как нервно-мышечная система поддерживает вертикальное положение тела или как сердечно-сосудистая система контролирует кровяное давление и уровень кислорода в крови. Именно по причине непонимания этого главного оканчивались неудачей многие попытки реформирования социальных систем. Государственное управление экономикой обречено на провал, поскольку эта система разрушает множество инструментов самоорганизации, которые дают жизнеспособность системе свободного рынка. По той же причине часто оканчиваются неудачей слияния корпораций. Когда несколько лет назад в Бостоне были объединены две клиники, обе с прекрасными традициями ухода за больными, то получилась новая крупная больница, превосходно оснащенная, но лишенная духа личной ответственности, который был так характерен для персонала обеих больниц до объединения. Новые административные структуры и процедуры не обеспечивали тонкие процессы балансировки, которые в старых клиниках поддерживали качество лечения, внимание к служащим и атмосферу дружеского сотрудничества, равно охватывающую персонал и пациентов.

В целом системы поддержания равновесия выявить труднее, чем системы усиливающей обратной связи, потому что деятельность первых зачастую выглядит так, будто ничего не происходит. Нет роста продаж или производственных расходов, нет гонки вооружений, и пруд не зарастает кувшинками. Просто поддерживается статус-кво, даже если все участники жаждут изменений. Свидетельством того, что уравнивающая обратная связь работает, является ощущение, близкое к тому, о котором говорит Королева Червей в «Алисе в стране чудес»: «Чтобы остаться на месте, нужно бежать изо всех сил».

Руководители, предпринимающие организационные реформы, нередко наталкиваются на сопротивление систем поддержания равновесия. Выглядит это так, как будто усилиям реформатора противостоит неожиданное сопротивление, источник которого совершенно непонятен. Как обнаружил мой приятель, пытавшийся снизить рабочую нагрузку для своих ведущих специалистов, сопротивля-

ется сама система, защищающая неформальные системные цели. Пока источник сопротивления не найден, все попытки реформ обречены на провал. Пока «образцом» остается личность самого руководителя, его рабочие привычки и будут негласной нормой для всех. Ему нужно либо отказаться от собственных привычек, либо внедрить другие нормативные образцы поведения.

Если есть «сопротивление переменам», можно быть уверенным, что работают процессы поддержания равновесия. В этом сопротивлении переменам нет ничего случайного или загадочного. Его источником почти всегда служит угроза традиционным нормам и способам ведения дел. Эти нормы иногда бывают вплетены в ткань властных отношений. А поскольку закреплено распределение власти и управления, оказываются закрепленными и соответствующие неписанные нормы. Вместо того чтобы пытаться в лоб преодолеть сопротивление изменениям, искусные руководители выявляют источники сопротивления. В центре их внимания оказываются неявные нормы и отношения власти, поддерживающие стабильность этих норм.

### КАК ЧИТАТЬ ДИАГРАММУ ПРОЦЕССА СТАБИЛИЗАЦИИ



### Процесс корректировки величины кассовых остатков

Лучше всего начинать с разрыва между нормативными требованиями и действительностью:

*Налицо недостаток кассовой наличности для обслуживания повседневных платежей. (Иными словами, имеет место несовпадение между требуемой ежедневно суммой наличных денег и реально имеющимися суммами.)*



Затем мы предпринимаем действие для устранения этого несовпадения:

*Мы берем кредит, что повышает уровень кассовой наличности и устраняет несовпадение.*

Диаграмма показывает, что для достижения равновесия мы всегда уменьшаем разрыв между потребностью и действительностью. Более того, сама величина необходимого кассового остатка изменяется во времени вместе с изменениями деловой активности. Но как бы ни изменялась нормативная величина, процесс корректировки будет осуществляться всегда одинаково.

### **ЗАДЕРЖКИ: ПОСЛЕДСТВИЯ НАСТУПАТ... СО ВРЕМЕНЕМ**

Поведению систем, как мы видим, присуща некоторая разумность. Это особенно очевидно в случае задержек между действиями и их последствиями. Задержки могут сорвать все планы, но если осознать их неизбежность и как-то учитывать, они могут оказаться очень полезными.

Рей Стата, генеральный директор компании Analog Devices, утверждает, что «для повышения эффективности полезнее всего минимизировать системные задержки». В этом высказывании проявилось растущее у части американских производителей понимание того, что пока они по традиции занимались поддержанием уровня складских запасов сырья и материалов, их японские коллеги занялись сокращением задержек, и это оказалось очень эффективным направлением. Джордж Сталк, вице-президент Boston Consulting Group, утверждает: «Самым мощным из новых источников конкурентного отставания является то, как ведущие компании управляют временем в процессе производства, разработки и внедрения новой продукции и сбыта».

Во всех системах, образуемых людьми, наличествуют задержки между действиями и их последствиями. Мы вкладываем сегодня, чтобы пожать плоды в отдаленном будущем. Мы сегодня принимаем человека на работу, но могут потребоваться месяцы, чтобы он начал приносить пользу. Мы вкладываем ресурсы в новый проект, зная, что он если и окупится, то лишь годы спустя. Но если задержки не учитывать, возможна дестабилизация системы. В «пивной игре», к

примеру, все участники систематически недооценивают длительность задержек, и это мешает им разумно планировать свои заказы.

### КАК ЧИТАТЬ ДИАГРАММУ ЗАДЕРЖКИ



#### Достижение равновесия при наличии задержек: медлительный душ

Перед нами уже знакомая диаграмма обратной связи регулировки крана, но на этот раз у нас очень устаревшая сантехника. Поэтому проходит время между поворотом крана и моментом, когда вы видите, что напор воды изменился.

Из диаграммы не узнать, сколько секунд (или лет) длится задержка. Понятно только, что достаточно долго, так что она чувствуется как нечто досадное.

Когда будете рассказывать о стрелке, которую пересекают две линии, изображающие задержку, добавьте «со временем». «Я изменил положение крана, и со временем напор воды изменился». Или: «Я начал новый строительный проект, и со временем жилые дома были построены». Можно даже в этом месте сделать паузу — на одну-две секунды.

Задержки, если речь идет о том, что результаты воздействия одной переменной на другую сказываются не мгновенно, образуют третий базовый элемент системного языка. Практически все системы обратной связи действуют с задержкой. Но зачастую наличие задержек либо не опознается, либо просто оказывается не понятным. Результатом становится заведомо неверное планирование операций. Многие любители поесть еще не чувствуют сытости, хотя им пора уже было бы остановить трапезу, и результатом оказывается не столь уж редкое ожирение. Новые строительные проекты обычно начинают в периоды экономического подъема, а заканчивают порой во время спада, что ведет к избыточному предложению на

рынке недвижимости и разорению компаний. В «пивной игре» задержки между размещением заказов и поступлением заказанного пива приводят к чрезмерному объему заказов.

Неосознаваемые задержки, особенно длительные, могут стать причиной нестабильности и краха. Регулировать температуру воды в душе намного сложнее, когда задержка до изменения температуры воды длится не две секунды, а десять.



Вы уже повернули кран горячей воды, но вода еще десять секунд остается ледяной. Никакой реакции, и вам даже кажется, что ваши действия бесполезны. Вы продолжаете выворачивать кран горячей воды. Но вот время задержки истекло, и вы под струей чудовищно горячей воды. Вы отпрыгиваете и прикручиваете кран горячей воды, и — после еще одной задержки — на вас опять льется холодная вода. Вы пробуете вновь и вновь, и в каждом цикле слегка сужаете колебания между максимальной и минимальной температурой душа.

Чем резче вы манипулируете кранами, т.е. чем агрессивнее ваше поведение, тем больше времени уходит на настройку душа. Это важный урок: если система обратной связи работает с задержкой, то чрезмерно энергичные действия дают эффект, обратный ожидаемому. Вместо того чтобы быстро достичь цели, вы получаете нестабильность и колебания.

В случае усиливающей обратной связи задержки создают не меньше проблем. В случае гонки вооружений каждая сторона думает, что, умножая запасы оружия, она получает преимущество, поскольку другая сторона сможет ответить на это наращивание с определенной задержкой. Задержка может быть до пяти лет, потому что новое оружие нужно разработать, сконструировать и разместить. Именно это временное преимущество является одним из главных двигателей гонки вооружений. Если бы реакция на появление нового оружия у другой стороны была мгновенной, такое соревнование лишилось бы смысла.

Системная точка зрения обычно ориентирована на долговременную перспективу. Вот почему так важны механизмы обратной связи и задержки. В краткосрочной перспективе их можно, как правило, игнорировать как не имеющие последствий. Они достают нас только в длительной перспективе.

Концепции обратной связи и задержки достаточно просты. Они являются главными элементами описания всевозможных систем, с которыми мы вновь и вновь сталкиваемся в нашей деловой и личной жизни.

## Глава 6

### Выявление шаблонов, управляющих событиями

Несколько лет назад я ранней весной спускался на байдарке по реке Мэн и оказался свидетелем несчастного случая. Мы как раз высадились на берег, чтобы по суше обойти небольшие пороги. Тут появилась другая группа туристов, и молодой человек из этой группы решил пройти через пороги на своей резиновой лодке. Лодка почти сразу перевернулась, и он попал в ледяную воду. Мы были не в состоянии ему помочь и с ужасом следили, как он пытается выплыть из водоворота. Все это продлилось несколько минут, и он умер от переохлаждения. Тело перестало сопротивляться, и его сразу же засосало водоворотом, а через пару секунд он появился в нескольких метрах ниже по течению, уже в спокойной воде. Естественная сила потока легко и быстро сделала то самое, чего он безуспешно пытался добиться в последние мгновения своей жизни. Причиной его гибели стало его собственное сопротивление течению воды. Он не знал того, что в этой ситуации следует поступать вопреки здравому смыслу и обычной логике. Если бы он не пытался оставаться на поверхности, а просто нырнул в водоворот, он бы остался жить.

Эта история иллюстрирует сущность системного подхода, о которой мы говорили в связи с «пивной игрой» (глава 3) и с гонкой вооружений (глава 5). Мы являемся узниками систем, о существовании которых мы не знаем. И наоборот, процесс высвобождения из хватки неизвестных сил и способность управлять ими и изменять их начинается с постижения структур, внутри которых мы действуем.

Одним из важнейших и потенциально ценных принципов системного мышления является то, что некоторые проявления структурных процессов возникают вновь и вновь. Эти «архетипы систем», или «типичные структуры», представляют собой ключ к умению опознавать действующие структуры. Архетипы систем, число которых сравнительно невелико, дают основание для вывода, к которому интуитивно приходят все опытные менеджеры, что не все управленческие проблемы уникальны.

Если различные виды механизмов обратной связи и задержки можно уподобить существительным и глаголам системного языка, то архетипы можно сравнить с основными высказываниями этого языка или простыми историями, которые повторяются раз за разом. Как в литературе существует ограниченное число возможных сюжетов, которые вновь и вновь воспроизводятся в различных ситуациях и с разными действующими лицами, так и сравнительно небольшое число архетипов представляют в сжатом виде все громадное многообразие управленческих ситуаций.

Системным архетипам свойственна элегантная простота, контрастирующая со сложностью управленческой практики. По мере того как мы все больше узнаем об этих архетипах, мы начинаем видеть все больше ситуаций, которыми в состоянии управлять, и получаем возможность доводить до сознания других это наше видение.

Когда мы в большей степени освоим системные архетипы, они, без сомнения, помогут нам решить одну из самых раздражающих проблем, с которой неустанно борются управляющие и руководители, — проблему специализации и фрагментации знания. Самая привлекательная из возможностей, открываемых системным подходом, заключается в объединении различных отраслей знания, поскольку одни и те же архетипы проявляются как в менеджменте, так и в биологии, психологии, экономике, в политических науках и в экологии.

Когда архетипы начинают проявляться в семейной жизни, в экосистеме или в корпорации, то в силу чрезвычайной subtilности их присутствие не столько видят, сколько ощущают. Иногда это ощущение *deja vu*, чего-то уже знакомого. «Вот опять началось» — говорят люди в таких случаях. Хотя опытным менеджерам знакомы многие из этих повторяющихся сюжетных линий, они зачастую не в силах найти им объяснение. Системные архетипы дают язык, позволяющий сделать многое явным и объяснимым.

Овладевая системными архетипами, организация фактически приступает к внедрению системного подхода. Чтобы овладеть системным мышлением, недостаточно просто сказать: «Нужно видеть картину в целом и думать о долгосрочных перспективах». Так же недостаточно для этого и понимание системных принципов, представленных законами пятой дисциплины (глава 4) или моделированием («пивная игра» в главе 3). Мало даже выявить определенную структуру, создающую проблемы (возможно, с помощью консультанта). Это может помочь в реше-

нии конкретной проблемы, но не изменит мышления, являющегося первопричиной проблем. Только когда менеджеры начинают мыслить в терминах системных архетипов, системное мышление превращается в активный фактор повседневной деятельности, помогающий непрерывно понимать, как именно мы создаем реальность, в которой живем.

Системные архетипы должны помочь нам в перестройке восприятия, чтобы повысить способность *видеть* действующие структуры и находить в них место для применения рычага. Если удастся идентифицировать системный архетип, он позволяет находить места для сильных и слабых воздействий на структуру. Исследователи уже выявили около дюжины системных архетипов, и девять из них описаны и использованы в этой книге. Все архетипы описываются с помощью главных элементов системного языка: ускоряющие процессы, уравнивающие процессы и задержки. Ниже описаны два часто возникающих архетипа, знакомство с которыми поможет в понимании других архетипов и более сложных ситуаций.

## **АРХЕТИП 1: ПРЕДЕЛЫ РОСТА**

### **Определение**

Идет процесс роста, направленного на достижение определенного результата. Но этот процесс порождает не только спираль успеха, но и незапланированные вторичные результаты (в виде уравнивающих процессов), которые в конечном итоге и замедляют рост.

### **Поведение менеджера**

Не подстегивай рост, а устрани факторы, его ограничивающие.

### **Где их искать**

Структура, ограничивающая рост, полезна для понимания всех ситуаций, в которых процесс роста наталкивается на такой предел. Организация, к примеру, какое-то время растет, а потом рост прекращается. Квалификация и эффективность деятельности рабочих групп возрастают, а потом этот рост останавливается. Человек какое-то время совершенствуется, но потом — все.

Многие поспешные попытки добиться улучшений наталкиваются на пределы роста. Для повышения урожайности фермер использует удобрения, но конча-

ется тем, что быстро растущим растениям для жизни не хватает воды, приносимой дождями. Суровая диета сначала обеспечивает похудание на несколько килограммов, но потом худеющий утрачивает решимость продолжать свою диету. При возникновении особых обстоятельств мы можем существенно увеличить свой рабочий день, но в итоге дополнительный стресс и усталость приведут к понижению эффективности и качества труда, и польза от удлиненного рабочего дня будет съедена.

Человек, пытающийся расстаться с дурными привычками, такими как придирчивость к окружающим, часто наталкивается на пределы роста. Сначала его усилия прекратить нападки приносят плоды. Он становится спокойнее. Окружающие чувствуют себя в большей безопасности. Они отвечают взаимностью, человек чувствует себя лучше и становится уживчивым и терпимым. Работает положительная обратная связь улучшающегося поведения: рост положительных ощущений, дальнейшее совершенствование и пр. Но вдруг решимость этого человека слабеет. Может быть, он начинает замечать в поведении других какие-то черты, которые его особенно раздражают: легко быть снисходительным к мелочам, но это совсем иное дело. А может, он просто утратил бдительность к своему рефлексорному критицизму. Как бы то ни было, вскоре он целиком во власти прежней привычки.

Как-то участница одного из наших семинаров воскликнула: «Все очень просто, это как влюбиться». Я осторожно спросил: «Это как?». Она объяснила: «Сначала вы встречаетесь. Встречи довольно короткие, и все чудесно. Вы начинаете проводить вместе больше времени. И вы чувствуете себя все лучше. Вскоре вы проводите вместе уже все свободное время и начинаете видеть не очень приятные подробности. Он не всегда открывает перед вами дверь или не хочет откататься от того, чтобы каждый второй вечер проводить со своими друзьями. Он утверждает, что вы ревнивы, или раздражительны, или неряшливы. В общем, вы начинаете видеть взаимные недостатки». Она напомнила всем нам, что при близком знакомстве с недостатками партнера горение чувств неожиданно прекращается, и все может пойти так, что вы друг друга просто возненавидите.

### **Структура**

В каждом случае выявления пределов роста сначала имеет место автономный процесс ускоренного роста или улучшения. Потом он наталкивается на про-



процесс стабилизации, который устанавливает пределы роста. Когда это происходит, скорость улучшений замедляется или сводится к нулю.



### Понимание структур и их использование

Структуры, ограничивающие рост организаций, действуют на многих уровнях. Организация, работающая с высокими технологиями, быстро растет, потому что постоянно осваивает новую продукцию. Выходят на рынок новые товары, растет прибыль, увеличиваются расходы на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), растет штат конструкторов и ученых. В конце концов, штат технических специалистов разбухает настолько, что делается трудно управляемым. Ответственность за управленческие решения зачастую возлагают на ведущих специалистов, которые в результате не могут отдаваться целиком своему делу. Когда самые опытные конструкторы вынуждены тратить часть своего времени на решение управленческих вопросов, процессы разработки и освоения новой продукции замедляются<sup>3</sup>.

Чтение любой диаграммы «пределов роста» стоит начинать с самораскручивающегося цикла роста. Этот цикл отражает структуру, раскручивающую систему. Пройдитесь по кругу, вообразите, как ускоренный выпуск новой продукции порождает прибыли, которые можно вложить в расширение усилий по созданию новой продукции. Но в какой-то момент соотношение сил изменяется. В нашем примере рост расходов на НИОКР создает настолько сложные управленческие проблемы, что ведущие специалисты вынуждены отдавать на их решение свое драгоценное время. После некоторой задержки (ее длительность зависит от скорости роста, сложности продукции и управленческих талантов ведущих специалистов) внедрение в производство новой продукции замедляется, как замедляется и сам рост.

Другим примером пределов роста является организация профессиональных услуг, юридическая или консультационная фирма, которая, пока она невелика,

очень быстро растет и создает прекрасные условия для продвижения вверх. Профессиональный энтузиазм растет, и талантливые молодые специалисты смело рассчитывают, что в течение 10 лет они получают статус партнеров. Но по мере расширения фирмы ее рост замедляется. Может быть, она уже почти освоила свою нишу на рынке. А возможно, она уже настолько разрослась, что основатели фирмы теряют интерес к поддержанию быстрых темпов роста. В общем, движение вверх замедляется, возможности для служебного и профессионального роста сужаются, в отношениях специалистов появляются напряженность и взаимное недовольство, трудовой дух слабеет.

### **Шаблоны поведения**

В каждой из этих структур препятствия росту постепенно усиливаются. Взрывной рост таинственным образом заканчивается. Вполне вероятно, что технологическая компания уже никогда не обретет вновь способность создавать революционно новые товары или быстро расти.

Препятствия росту могут оказаться настолько сильными, что вместо восходящей спирали возникнет нисходящая. Юридическая или консультационная фирма может утратить ведущее положение в своей рыночной нише. Вскоре начинает портиться атмосфера в коллективе, и в действие вступает нисходящая спираль упадка.

Механизмы, ограничивающие рост, нередко разрушают организационные изменения, которые вначале казались вполне успешными. Например, многие попытки создать «кружки качества» оканчиваются ничем, по крайней мере в американских фирмах, хотя на первых порах они кажутся вполне успешным начинанием. Деятельность кружков качества ведет к более открытому общению и совместному решению проблем, а это порождает стремление сделать ее еще более активной. Но чем успешнее их деятельность, тем большую угрозу они представляют для традиционного распределения властных полномочий в фирме. Профсоюзные лидеры начинают опасаться, что новая открытость отношений сломает традиционные барьеры в отношениях между рабочими и менеджерами, а это уменьшит влияние профсоюзных руководителей. Они начинают тормозить активность кружков качества, предостерегая рабочих, что менеджеры ими манипулируют только в своих интересах: «Будь поосторожнее; если ты и дальше будешь пода-

вать предложения по снижению издержек на сборке, твое место тоже вскоре сократят».

Но и менеджеры со своей стороны часто бывают не готовы к тому, чтобы поделиться властью с рабочими, которым привыкли не доверять. Они вполне грамотно сводят на нет деятельность кружков качества: ваши предложения очень ценны и перспективны, но до внедрения дело не доходит.

Деятельность кружков качества не отличается стабильностью. Сначала рост, затем стабилизация или спад. Реакция руководства организации на неудовлетворительную деятельность кружков качества может только добавить масла в огонь. Чем энергичнее проталкивают кружки качества, тем острее воспринимают люди угрозу своим позициям и тем решительнее возводятся препятствия их деятельности.

По такой же схеме развиваются системы снабжения производства сырьем и материалами «точно в срок», которые нуждаются в установлении взаимного доверия между производителями и поставщиками. Первоначальное повышение гибкости производства и сокращение складских издержек оказывается неустойчивым. Зачастую поставщики в такой системе начинают требовать для себя монопольного положения, чтобы компенсировать риск, создаваемый срочностью обязательств. Производителям, которые привыкли получать одно и то же у разных поставщиков, чтобы иметь возможность контролировать качество, это требование не нравится. Их готовность поддерживать систему снабжения «точно в срок» ломается.

Соответственно, когда поставщик начинает понимать, что в перспективе этот производитель станет его главным и единственным клиентом, его готовность участвовать в системе «точно в срок» также ломается. Он привык иметь дело со многими клиентами одновременно, и теперь его беспокоит вопрос — будет ли производитель заказывать необходимое только у него, и не откажется ли он однажды от его услуг. Чем энергичней вы пытаетесь изменить процесс, тем острее обе стороны осознают уязвимость своих позиций. Следовательно, тем в большей степени они склонны застраховать себя от риска путем закрепления традиционной системы множественности поставщиков и потребителей, что подрывает доверие, без которого система «точно в срок» не эффективна.

### Как снять блокировку роста

На ситуации прекращения роста люди обычно реагируют дополнительными усилиями: если не удастся отказаться от вредной привычки, нужно тщательнее себя контролировать; если в отношениях с другими все время возникают проблемы, проводи с ними больше времени или активнее работай над этими отношениями; если сотрудники чувствуют себя неудовлетворенными, продолжай выдвигать молодых, чтобы они были довольны; если в освоении новой продукции возникают сбои, запускай в работу больше новых проектов, чтобы компенсировать неудачу с застрявшими; энергичнее пропагандируй кружки качества.

Реакция понятна. Когда в самом начале улучшения очевидны, хочется больше того же самого — ведь это работает, не так ли? Когда темп улучшений замедляется, это нужно компенсировать, а для этого приходится действовать энергичнее. Но чем сильнее вы нажимаете на знакомые рычаги, тем больше сопротивление уравнивающих процессов и тем меньше эффективность ваших усилий. Иногда люди просто отказываются от первоначальной цели — прекратить нападки на других, поддерживать хорошие отношения, внедрить кружки качества или систему снабжения «точно в срок».

Но есть и другой подход к ситуациям, в которых проявляются пределы роста. Ключом к успеху в этих ситуациях является не усиливающая обратная связь, а стабилизирующая. Чтобы изменить поведение системы, нужно выявить и изменить фактор, ограничивающий рост. Для этого могут потребоваться действия, которых вы еще никогда не рассматривали, решения, о которых вы прежде не задумывались, или непростые изменения системы критериев и вознаграждений. Одной диеты может оказаться недостаточно, чтобы достичь нужного веса, — нужно ускорить обмен веществ, а для этого заняться аэробикой. Чтобы сохранить любовь, нужно отказаться от мечты об «идеальном партнере», а именно такова неявная цель, которая препятствует устойчивому улучшению любых отношений. Чтобы поддержать рабочую атмосферу и эффективность зрелой юридической или консультационной фирмы, нужны другие системы критериев и вознаграждения, которые были бы нацелены на качество работы, а не на место в иерархии. Может быть, придется пойти на более равное распределение ответственных заданий, а не оставлять их только для партнеров фирмы. Чтобы сохранить эффективность разработки и освоения новой продукции по мере роста компании, нужно разрешить управленческие проблемы, создаваемые разрастанием и усложнением системы

НИОКР. Некоторые фирмы для этого проводят децентрализацию, некоторые — находят профессиональных менеджеров, умеющих работать в системе НИОКР (а это совсем не просто), а некоторые проводят переподготовку специалистов, готовых заняться управленческой работой.

Ничего удивительного, что там, где кружки качества прижились, они были частью более широких изменений в отношениях между менеджерами и низовыми работниками. В частности, успех был достигнут благодаря общим усилиям по перераспределению контроля, что снизило опасения менеджеров и профсоюзов утратить контроль. Успешные системы «точно в срок» внедрялись как часть программ «Всеобъемлющее качество», которые нацелены на удовлетворение запросов потребителей, на стабилизацию темпов производства и включение ценных поставщиков в систему участия в выгодах от снижения издержек. Эти изменения были необходимы, чтобы преодолеть взаимное недоверие, оправдывающее сохранение традиционной системы со множеством поставщиков и потребителей. Успех был достигнут там, где менеджеры сумели преодолеть стремление обвинить в неудаче кружков качества конкретных лиц, создающих проблемы, или перестали сваливать проблемы поставок «точно в срок» на строптивость отдельных подрядчиков.

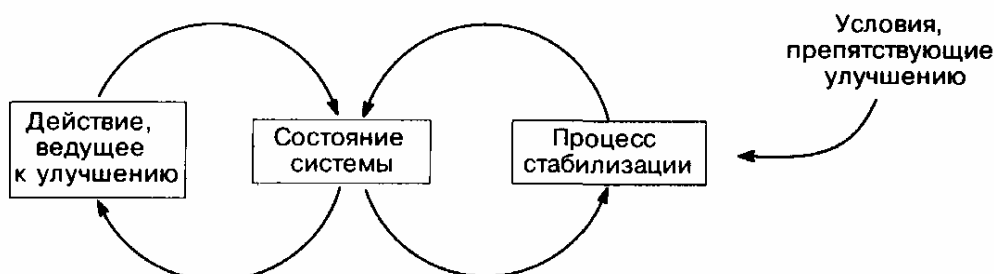
Но здесь нужно усвоить еще один урок. Механизмы ограничения роста никогда не бывают одиночными. Когда один источник ограничений устранен или ослаблен, рост возобновляется ровно до тех пор, пока не начнет действовать другой источник ограничения роста. В случае, например, роста биологической популяции фундаментальное правило таково, что со временем рост прекратится. Усилия продлить рост, снимая ограничения, могут оказаться бесплодными и опасными, приближающими «судный день». А учитывая скорость изменений, порождаемых усиливающей обратной связью (вспомните пруд, зарастающий кувшинками), этот день расплаты может наступить скорее, чем мы предполагаем.

### **КАК СОЗДАТЬ СОБСТВЕННУЮ ИСТОРИЮ «ПРЕДЕЛОВ РОСТА»**

Чтобы как следует понять архетип, лучше всего создать собственную версию диаграммы. Чем активнее вы будете работать с архетипами, тем больших успехов сможете достичь в их выявлении и снятии блокировок роста.

Большинство людей в своей жизни имеют дело со многими механизмами ограничения роста. Их легче всего выявлять по закономерностям поведения. Есть

ли такая ситуация, когда сначала все идет только вверх, а затем улучшения таинственным образом останавливаются? Если вы вспомнили такую ситуацию, попробуйте найти элементы систем усиливающей и стабилизирующей обратной связи:



Прежде всего нужно выявить усиливающий механизм — что именно улучшается, и какие действия ведут к улучшению? (В усиливающем механизме могут содержаться и другие элементы, но эти два присутствуют неизменно.) Это может быть сделано в рамках истории совершенствования организации: например, программа равных возможностей найма. Здесь «действие, ведущее к улучшению» — это сама программа равных возможностей найма, а критерий успеха — процент женщин и представителей национальных меньшинств в штате организации. Доля женщин-менеджеров возрастает, растет и лояльность по отношению к программе, что облегчает дальнейший рост процента женщин-менеджеров.

В системе непременно присутствует ограничивающий фактор. Обычно это неявная цель, или норма, или ограниченный ресурс. Вторым делом нужно выявить этот ограничивающий фактор и создаваемые им процессы стабилизации. Какие «замедляющие действия» или силы сопротивления начинают действовать, чтобы помешать непрерывному совершенствованию? В нашем случае это может быть представление ряда менеджеров о том, какой процент женщин или национальных меньшинств уже «слишком велик». Вот этот молчаливо одобряемый лимит и является ограничивающим фактором. Как только его пороговое значение будет достигнуто, вступит в игру замедляющий фактор — сопротивление менеджеров. Они не только в состоянии помешать найму по принципу равных возможностей, но и могут сделать невыносимой жизнь тех, кто попал на работу до этого.

Очертив схему ситуации, нужно искать рычаг, снимающий блокировку. Нет смысла энергичнее настаивать на выполнении первоначальной программы —

сопротивление только усилится. Успех, скорее всего, принесет ослабление или полное устранение тормозящих программу сил.

Очень полезно проверить качество сочиненной вами истории пределов роста. Расскажите ее другим. Для начала проверьте свою идею о рычаге, снимающем блокировку, в небольшом эксперименте. Можно, к примеру, найти человека, у которого, по вашим прикидкам, есть своя неявная граница, за которой «женщин слишком много», и расспросить его. (Об эффективном подходе к такого рода исследованиям см. главу 10.)

## **АРХЕТИП 2: ПОДМЕНИТЬ ПРОБЛЕМУ**

### **Определение**

Глубинная проблема порождает требующие внимания симптомы. Но непосредственно заниматься этой проблемой бывает трудно — либо мало что ясно, либо слишком накладно. В таких случаях проблему «подменяют» и принимают другие решения — вполне разумные и полезные, которые легко осуществить и которые кажутся крайне эффективными. Увы, легкие решения только снижают тяжесть симптомов, но не затрагивают саму глубинную проблему. Проблема делается все серьезнее, потому что ее симптомы явно выглядят менее тяжелыми, и система теряет последние возможности решить эту глубинную проблему.

### **Поведение менеджера**

Избегай симптоматического лечения. Решения, направленные только на симптомы, а не на базовую причину проблемы, в лучшем случае приносят кратковременное улучшение. В конечном итоге проблема все-таки выползет на поверхность, и тогда усилится стремление использовать симптоматическое лечение. К этому времени способность найти фундаментальное решение может быть утрачена.

### **Где их искать**

Как в личной жизни, так и на работе подменить проблему — дело привычное. Так поступают в тех случаях, когда налицо «очевидные симптомы», вызывающие к нашему вниманию, и быстрые патентованные «средства», способные хотя бы на время избавить нас от симптомов.

Возьмем стресс, возникающий, когда рабочая нагрузка оказывается непосильной. Мы изо всех сил крутимся на работе, в семье, в обществе, продолжая никогда не прекращающуюся деятельность. Когда рабочая нагрузка делается чрезмерной (а такое случается с каждым), единственное надежное решение — снизить нагрузку. Но это трудное решение. Может быть, вы упустите повышение по службе, которое обещает интересные командировки. Либо результатом будет снижение вашего статуса в попечительском совете местной школы. Нужно установить приоритеты и сделать выбор. Но зачастую люди предпочитают крутиться еще быстрее, снимая стресс с помощью алкоголя, наркотиков или чего-то менее опасного, вроде медитации или спорта. Понятно, что выпивка не устраняет проблему сверхнагрузки. Она только временно смягчает стресс и маскирует проблему. Потом проблема возвращается, а с ней и потребность в дополнительной выпивке. Коварство в том, что если не остановить процесс подмены проблем, он порождает силы, которые слишком хорошо знакомы современному обществу. Маскируя проблему, избегая встретиться ее лицом к лицу, мы порождаем зависимость от паллиативов и привыкание к ним.

Подмена проблемы скрывается за многими внешне эффективными «решениями», которые оставляют в сознании неприятное ощущение, что проблема так и не устранена. Менеджерам может нравиться идея поручать работу подчиненным, но при этом они слишком доверяют своей способности вмешаться и «все уладить» при первых признаках затруднений, так что подчиненные просто лишены возможности накопить опыт самостоятельной работы. Отрасли, теснимые иностранными конкурентами, стремятся под защиту импортных пошлин и вскоре уже не в силах оставаться на плаву без этой защиты. Страны третьего мира, неспособные привести расходы своих правительств в соответствие с налоговыми поступлениями, привыкают жить с бюджетным дефицитом, который финансируют за счет эмиссии и инфляции. Инфляция со временем становится образом жизни, потребность в государственной помощи растет, а хронический дефицит воспринимается как нечто неизбежное. Вариантами подмены проблем являются: программы продовольственной помощи, которые «избавляют» земледельцев от необходимости возделывать землю; применение пестицидов, которые временно устраняют вредителей, но при этом убивают силы природного сопротивления, что облегчает ускоренное размножение вредителей в будущем.



## Структура

Механизм подмены проблем включает два уравнивающих процесса. Оба направлены на корректировку одних и тех же симптомов. Верхний цикл представляет симптоматическое вмешательство, «быстрое решение». Симптомы устраняются быстро, но ненадолго. Нижний цикл работает с задержкой. Он представляет более фундаментальную реакцию на проблему, результат которой проявляется с задержкой. Но фундаментальное решение более эффективно, это единственный устойчивый способ решения проблемы.

Часто, но не всегда, механизм подмены проблем включает дополнительный усиливающий процесс, создаваемый побочными эффектами «симптоматического решения». Когда это происходит, побочные эффекты еще больше затрудняют поиск фундаментального решения. Примером является побочное действие лекарств, назначаемых для лечения. Если проблема была создана нездоровым образом жизни (курение, пьянство, несбалансированное питание, недостаток физического движения), тогда единственное радикальное решение заключается в изменении стиля жизни. Лекарства (симптоматическое лечение) смягчают симптомы и снимают давление в пользу трудного решения об изменении образа жизни. Но они создают и побочные эффекты, которые еще больше обостряют проблемы со здоровьем и препятствуют оздоровлению стиля жизни.

## Условия, препятствующие улучшению

Феномен подмены проблем объясняет распространенность ситуаций, в которых благонамеренные «решения» в длительной перспективе только ухудшают положение дел. В использовании «симптоматических решений» есть свои преимущества. Достигаются явные улучшения. Идущее изнутри организации или снаружи давление, требующее «что-то сделать» с проблемой, ослабевает. Но при этом сама проблема остается, как была, и положение может еще ухудшиться, а побочные результаты симптоматического решения затрудняют применение кардинального решения. Со временем люди начинают все больше полагаться на использование симптоматических мер, которые и оказываются единственным доступным решением. Когда никто не принимает сознательного и ответственного решения, люди подменяют проблему и попадают во все большую зависимость от симптоматических решений.

Взаимоотношения между штаб-квартирами корпораций и линейными менеджерами обременены процессами подмены проблем. Например, перегруженные своими обязанностями линейные менеджеры приветствуют появление специалистов по отношениям с людьми, которые помогают им решать проблемы отношений с персоналом. Эти специалисты решают проблему, но умение и квалификация менеджеров от этого не повышаются. Возникнут другие проблемы отношений с персоналом, и опять придется приглашать экспертов со стороны. Сам факт того, что приглашенный эксперт прежде добивался хороших результатов, облегчает решение пригласить его еще раз. «У нас возникли новые трудности, так что мы опять пригласили специалистов по работе с персоналом. Они уже хорошо изучили наших людей и наши трудности, и поэтому очень эффективны». Со временем спрос на внешних экспертов растет, управленческие расходы также растут, а квалификация менеджеров (и уважение к ним) падает.

Практика подмены проблем часто становится причиной отклонения от первоначальной стратегии и размывания конкурентных позиций. Группа ведущих менеджеров из фирмы, работающей в области высоких технологий, недавно выразила глубокую озабоченность тем, что их компания «теряет конкурентоспособность», поскольку перестала предлагать рынку принципиально новую продукцию. Оказалось, что совершенствовать уже выпускаемую продукцию — дело менее рискованное. Менеджеры опасались, что сложится прочная традиция малых улучшений и решительные прорывы станут невозможны. Более безопасный, предсказуемый, более легкий для планирования и организации процесс пошагового совершенствования уже настолько укоренился, что менеджеров встревожила жизнеспособность компании в целом.

Слушая все это, я припомнил сходный случай изменения стратегии, о котором мне рассказали менеджеры ведущего производителя потребительских товаров. Данная компания все в большей степени стала полагаться не на производство новой продукции, а на рекламирование освоенной. Когда сбыт одного из множества производимых товаров начинал провисать, руководство просто запускало еще одну рекламную кампанию. Культура рекламы настолько укрепилась, что три последних генеральных директора оказались бывшими специалистами по рекламе, и они, уже возглавляя компанию, не ленились лично сочинять рекламные тексты. Под их руководством поток новой продукции обратился в чахлый ручеек.

Особым случаем подмены проблем, который возникает с пугающей частотой, является «размывание целей». Когда налицо разрыв между нашими целями и реальным положением дел, возникают два вида давлений: улучшить ситуацию и, так сказать, снизить планку. В главе 9 будет показано, что выбор поведения в такой ситуации является решающим для совершенствования личности.

В обществе постоянно происходит процесс размывания целей, примером чему является снижение критериев «полной занятости» в США. В 1960-х годах целью политики полной занятости была 4%-ная безработица, а в начале 1980-х — уже 6—7%-ная. (Иными словами, величина естественной безработицы была увеличена на 50—75%.) Аналогичным образом в начале 1960-х годов 3—4% годовой инфляции считались проблемой, но в начале 1980-х этот же уровень инфляции свидетельствовал об успехе антиинфляционной политики. В 1984 г. Конгресс США принял закон Гремма — Рудмена — Холлингса о сокращении бюджетного дефицита. Первоначальная версия закона планировала достижение бездефицитного бюджета в 1991 г. Вскоре после принятия закона стало ясно, что к этому сроку не управиться, и дата бездефицитности бюджета была сдвинута на 1993 г.

Как мы увидим в двух следующих главах, в организациях идут схожие процессы размывания целей в области политики качества, запуска производства новой продукции, продвижения персонала и совершенствования управления. В сущности, мы все теперь зависим от возможности понизить планку достижений. Я недавно видел отличную наклейку на бампере автомобиля: «Если не удастся допрыгнуть, снижай планку».

### **Шаблоны поведения**

Какое бы симптоматическое решение вы не выбрали, оно по-своему работает. Выпивка, к примеру, снимает напряжение хотя бы на время. Она избавляет от симптомов. Если бы она этого не достигала, люди бы не пили. Но она также дает ощущение, что «проблема решена», чем отвлекает внимание от решения коренной проблемы — снизить рабочую нагрузку. Неспособность сделать паузу ведет к тому, что рабочее напряжение постепенно растет, поскольку у большинства обязательств больше, чем сил и времени. Нагрузки возрастают, стресс усиливается, и потребность в выпивке также не снижается.

Опасной практикой подмены проблем делает порождаемый ею цикл роста зависимости от симптоматического лечения. Выпивохы превращаются в алкоголиков. Они теряют здоровье. По мере отмирания чувства веры в себя и в свой здравый смысл они теряют способность решать проблему избыточной рабочей нагрузки. Для отслеживания логики усиливающего цикла вообразите, что вы движетесь по «восьмерке», представляющей собой две петли обратной связи: стресс усиливается, потребность в выпивке, избавляющей от стресса, растет, потребность в сокращении рабочей нагрузки делается не столь очевидной, в силу чего рабочая нагрузка увеличивается, а параллельно нарастает стресс.

Существует характерная динамика пагубных привычек. Почти всегда их источником является практика подмены проблем. Сначала — надежда на симптоматические решения, потом — неспособность обратиться к радикальным решениям и растущая зависимость от симптоматических средств. Организации, да и социальные системы в целом подвержены пагубным привычкам не в меньшей мере, чем отдельные люди.

Практика подмены проблем порождает периодические кризисы, когда симптомы стресса делаются явными. Для выхода из кризиса обычно применяют усиленную дозу симптоматических средств, которые дают временное улучшение. Менее заметно медленное ухудшение здоровья: финансового — в корпорациях, физического — для людей. Симптоматика ухудшается. Чем дольше упадок остается без внимания или чем дольше люди откладывают обращение к радикальным решениям, тем труднее обратить ситуацию. Чем меньше шансов на радикальное разрешение кризиса, тем активнее используются симптоматические средства.

### **Как выйти из тупика**

Чтобы выйти из тупика, нужно одновременно усиливать радикальные меры и отказываться от симптоматических решений. Свойства организации зачастую отражаются на ее способности (или неспособности) осознать пагубность практики подмены проблем. Усиление радикальных мер почти всегда требует долгосрочной ориентации и коллективного согласия. Если нет надежды на выпуск новой продукции, давление в пользу краткосрочных решений окажется непреодолимым. Если нет общего согласия, что менеджеры должны сами решать проблемы в отношениях с персоналом, соответствующие навыки и умения развить не удастся.

Если нет общего понимания роли государства, которое граждане должны поддерживать уплатой налогов, то не удастся надолго сбалансировать бюджет.

Чтобы ослабить симптоматические реакции, нужна решимость сказать себе правду о паллиативных и поверхностных решениях. Менеджеры, к примеру, должны дать себе отчет, что активная рекламная кампания может «похитить» часть рынка у конкурентов, но никак не может его расширить. Политикам следует признать, что граждане не платят налогов потому, что считают правительство коррумпированным. Пока не будут приняты внушающие доверие меры по борьбе с коррупцией, не удастся ни собирать налоги, ни сокращать государственные расходы.

Превосходный пример выхода из тупика дают самые эффективные программы лечения алкоголизма и наркомании. Они, с одной стороны, требуют, чтобы алкоголики и наркоманы осознали свою пагубную зависимость, но при этом предлагают групповую поддержку и обучение, помогающие преодолеть эту зависимость. Очень успешная программа «Анонимные Алкоголики» помогает людям возродить способность видеть проблемы, толкнувшие их к алкоголизму, и дает надежду, что эти проблемы могут быть решены. Эта форма поддержки со стороны группы равных принуждает пациентов признать, что «я попал в зависимость от алкоголя, и так это будет до конца моей жизни», что не оставляет никаких надежд на симптоматическое лечение.

В примере с менеджерами, которые все в большей степени впадают в зависимость от экспертов по отношениям с людьми, нужно активнее повышать способность менеджеров решать эти проблемы самостоятельно, даже если для этого придется вначале потратить значительные средства. Эксперты со стороны должны стать наставниками и учителями, которые помогают менеджерам, а не решают проблемы за них.

Иногда симптоматические решения необходимы, как в случае лечения людей, болезни которых вызваны курением или пьянством. Но для достижения успеха нужно называть вещи своими именами и дополнять симптоматическое лечение мерами, возрождающими способность применять радикальные решения. Если же использовать симптоматические решения как если бы они были радикальными, поиск радикальных решений прекратится, а практика симуляции лечения станет постоянной.

Мы рассмотрели два системных архетипа. Несколько других мы рассмотрим в следующих главах. (Весь материал суммирован в Приложении 2.) Овладев языком архетипов, вы сможете с их помощью составлять описание систем. Базовые «предложения» станут частью параграфов. Простые истории соединятся в развернутое изложение со множеством тем, персонажей и сложным сюжетом.

Но архетипы — первый этап овладения системным мышлением. Понимание архетипов помогает нам видеть все большее число причинно-следственных циклов, образующих наш повседневный мир. Со временем это позволит вам мыслить и действовать более системным образом.

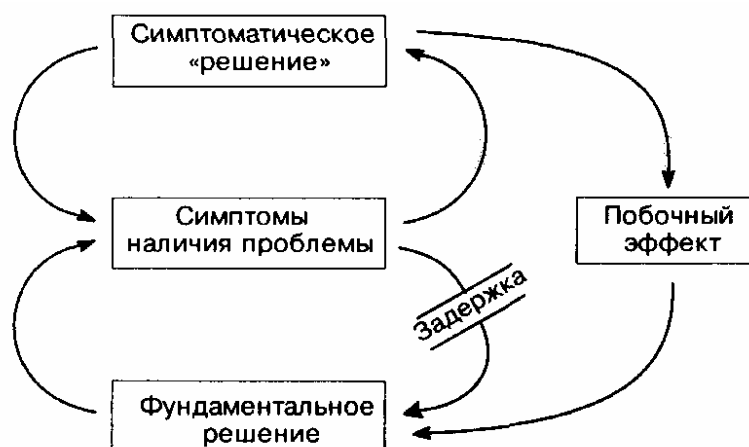
Чтобы пояснить, как все это используется на практике, в следующей главе мы рассмотрим пример, в котором уже знакомые нам архетипы помогают понять, почему компания, имеющая большой потенциал роста, не в состоянии этот потенциал реализовать.

## **КАК СОЗДАТЬ СОБСТВЕННУЮ ИСТОРИЮ**

### **«ПОДМЕНЫ ПРОБЛЕМ»**

Есть три ключевых признака того, что наличествует практика подмены проблем. Во-первых, ситуация постепенно ухудшается, хотя периодически положение становится менее тяжелым. Во-вторых, общее здоровье системы постепенно ухудшается. В третьих, нарастает чувство беспомощности. Люди сначала впадают в эйфорию: «Ура! Мы избавились от этой проблемы!» — но потом чувствуют себя жертвами.

В частности, нужно обращать внимание на ситуации зависимости, которые порождают ощущение, что реальные, более глубокие проблемы затрагиваются принимаемыми мерами лишь поверхностно. Если вы вспомнили такую ситуацию, найдите в ней элементы усиливающей и стабилизирующей обратной связи.



Начните с выявления симптомов наличия проблемы. Это всегда требующее внимания «скрипящее колесо» — состояние стресса, подчиненные не способны справиться с проблемой, сбит падает. Затем нужно найти «радикальное решение» (их может быть несколько), т.е. последовательность действий, которые положат начало прочному улучшению. После этого нужно выявить одно или несколько «симптоматических решений», приносящих только временное улучшение.

В сущности, понятия «радикальные решения» и «симптоматические решения» относительно, и важнее всего здесь осознать, что есть целый спектр подходов к проблеме — от самых радикальных до предельно поверхностных.

Затем нужно выявить возможные негативные «побочные последствия» использования симптоматических решений.

Главное здесь — научиться: (1) различать разные виды решения проблемы и (2) видеть, как использование симптоматических решений создает зависимость от них. Решающий рычаг всегда усиливает нижний цикл обратной связи и/или ослабляет верхний цикл. Так же как в случае пределов роста, стоит проверить свои выводы, и при этом терпеливо ждать результатов проверки. В частности, восстановление атрофированных способностей обычно требует немалого времени.

## Глава 7

### Принцип рычага

Целью системного мышления является рычаг — в каком месте структуры и какие изменения могут дать значительное и устойчивое улучшение. При этом можно руководствоваться принципом экономии: лучшие результаты дают не широкомасштабные усилия, а ограниченные, но хорошо направленные действия. Бессистемный подход к проблемам опасен, потому что он постоянно подталкивает к использованию малоэффективных методов: мы склонны концентрироваться на самых болезненных симптомах. Мы временно снимаем или ослабляем эти симптомы, но потом все становится еще хуже.

Сам принцип рычага вполне бесспорен. Но в большинстве реальных систем, т.е. в большинстве организаций, для большинства участников не так очевидно, что именно может оказаться рычагом. Они не различают структур, обуславливающих их действия. Системные архетипы, такие как подмена проблем и пределы роста, должны помогать в распознавании этих структур и в нахождении рычага.

Рассмотрим для примера весьма реальную и часто встречающуюся историю. В сущности, этот случай представляет собой мозаику, составленную из нескольких вариантов одной и той же истории.

#### **КОГДА МЫ СОЗДАЕМ СОБСТВЕННЫЕ «РЫНОЧНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ»**

В середине 1960-х годов была создана новая компания по производству электроники, владевшая уникальным ресурсом — новым типом компьютера. Благодаря этому компания WonderTech практически монопольно господствовала в своей рыночной нише. Спрос на ее продукцию был чрезвычайно велик, и имелось достаточно инвесторов, чтобы не думать о финансовых ограничениях.

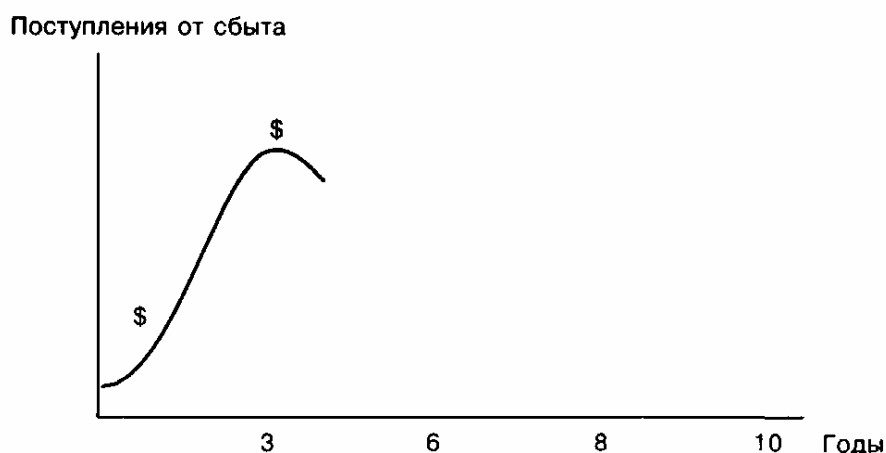
Но компания, начавшая с почти вертикального взлета, сумела сохранить высокие темпы роста только в первые три года. Кончила же она банкротством.



В первые три года деятельности, когда сбыт ежегодно удваивался, такой исход казался немыслимым. Сбыт был настолько хорош, что уже в середине второго года начались затруднения с выполнением заказов. Несмотря на постоянный рост производства (больше сборочных линий, больше рабочих смен, более совершенная технология), спрос увеличивался с такой скоростью, что время исполнения заказов возросло. Первоначально компания обещала поставлять машины в течение восьми недель, и теперь руководство не без гордости сообщало инвесторам: «Наши компьютеры настолько хороши, что некоторые клиенты готовы ждать их 14 недель. Мы знаем, что это серьезная проблема, и мы над ней работаем, но все-таки они счастливы, когда, наконец, получают наши машины, и им нравится с ними работать».

Руководство понимало, что нужно увеличивать производственные мощности. За шесть месяцев, когда производство уже работало в две смены, вопрос изучили, и было решено занять денег на строительство нового завода. Чтобы гарантировать дальнейший рост, компания переводила значительную часть доходов в систему сбыта и маркетинга. Поскольку сбыт осуществлялся только самой компанией, это означало наем и подготовку новых работников в службе сбыта. К третьему году работы численность персонала службы сбыта удвоилась.

Но несмотря на все это, к концу третьего года сбыт начал падать. К середине четвертого года он упал до кризисного уровня. Кривая продаж выглядела следующим образом:



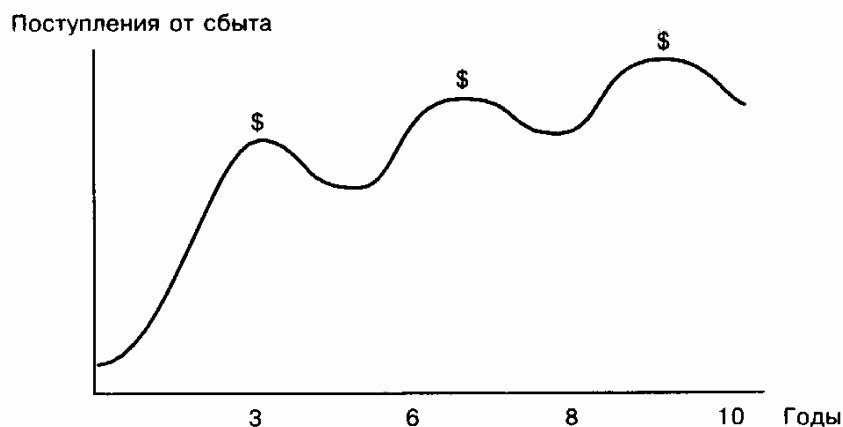
Как раз в это время был пущен второй завод. «Мы уже наняли всех этих людей, — сказал вице-президент по производству. — Что теперь с ними делать?». Руководство начало паниковать. Что сказать инвесторам, когда все деньги вложе-

ны в новые производственные мощности? Было похоже, что все в компании одновременно повернули головы и уставились на единственного человека — вице-президента по маркетингу и сбыту.

И не удивительно, что этот человек был восходящей звездой компании. В начальный период бума его люди работали настолько хорошо, что теперь он ждал повышения. Но случился спад, и ему предстояло вернуть все на свои места. Он устроил совещание со своими людьми, на котором звучал один лозунг: «Продавайте!». Он уволил малоэффективных сотрудников. Он увеличил премии за сбыт, ввел систему особых скидок и провел блестящую рекламную кампанию.

Сбыт опять начал расти. Вице-президент по сбыту еще раз был провозглашен героем, который может справиться с трудной ситуацией. Но когда заказы на продукцию стали расти, история повторилась — снова начали удлиняться сроки исполнения заказов. Примерно через год они дошли до десяти, потом до двенадцати и, наконец, до шестнадцати недель. Опять начались разговоры о расширении мощностей. Но в этот раз руководство, наученное предыдущим опытом, действовало осторожнее. К тому времени, когда планы нового строительства были согласованы и подписаны, разразился новый кризис сбыта. Падение продаж оказалось настолько значительным, что вице-президент по маркетингу и сбыту потерял работу.

В следующие годы компания несколько раз меняла менеджеров по сбыту, но спады неизменно повторялись. За короткими периодами быстрого роста продаж неизменно следовали периоды низкого или нулевого роста. На графике это выглядит следующим образом:



Положение компании было скромным, но вполне удовлетворительным; однако она так и не сумела реализовать первоначальный потенциал. Со временем начали опасаться появления конкурирующей продукции и поспешно провели не очень продуманную модернизацию компьютера.

В центре всех усилий оставался маркетинг, но прежний темп роста продаж так и не вернулся. «Добрая фея» покинула WonderTech. В конечном итоге компания обанкротилась.

В последнем обращении к менеджерам генеральный директор заявил: «Мы сделали все, что можно было сделать при этих обстоятельствах, но спрос оказался недостаточным. Ниша, которую мы заняли на рынке, оказалась слишком ограниченной».

История компании WonderTech не является исключением. Из десяти новых компаний половина исчезает, не прожив и пяти лет. Всего четыре доживают до десятилетнего юбилея, и только три — до пятнадцати лет. После каждого банкротства всегда находят особые «причины»: производственные проблемы, малоспособные менеджеры, уход ключевых специалистов, неожиданно острая конкуренция или изменение деловых тенденций. При этом более глубокие системные причины неспособности поддержать рост не осознаются. С помощью системных архетипов эти причины, как правило, легко выявить, а во многих случаях и сформулировать политику их преодоления. Ироничность судьбы WonderTech в том, что с учетом достоинств ее компьютера и рыночного потенциала компания могла бы расти не два-три года, а намного дольше.

Менеджеры WonderTech не смогли понять причины упадка компании. И дело не в недостатке информации. Они знали о ситуации все, что следует знать, столько же, сколько знаете вы, прочитав их историю. Но они были не в состоянии увидеть структуру, стоявшую за этими фактами.

Системные мыслители, пытающиеся поставить диагноз скончавшейся компании, должны найти признаки проявившихся здесь архетипов.

Стоит начать с самой очевидной особенности поведения: первоначальный рост сбыта, который делался все более сильным. Потом рост замедлился и даже остановился. Это классический симптом архетипа «пределы роста».

Существует множество усиливающих систем обратной связи, которые могли бы быть причиной быстрого роста продаж в компании WonderTech. Производственные инвестиции, вложения в рекламу, благоприятные слухи — все это могло

бы ускорить рост сбыта. Но в нашей истории прежде всего обращает на себя внимание вложение доходов в расширение отдела сбыта: больше продаж — больше поступлений, а это обеспечивает наем дополнительных сотрудников в отдел сбыта и дальнейший рост продаж.

Другой частью любой ограничивающей рост структуры является, естественно, процесс стабилизации. Что-то было причиной торможения сбыта. Такое бывает только в трех случаях: когда рынок насыщен, когда конкуренция растёт или когда потребители оказываются разочарованы. В нашем случае спрос на компьютеры WonderTech был еще силен, и существенной конкуренции тоже не было. Только одно отпугнуло покупателей — длительные сроки поставки. По мере роста числа неисполненных заказов время поставок удлинялось. У компании возникла репутация неаккуратного и медлительного поставщика, а это не способствует росту продаж.

Имея дело со структурой пределов роста, худшее, что можно сделать, — это раскручивать усиливающий процесс. Именно так и поступили менеджеры WonderTech. Они попытались форсировать рост с помощью стимулирования работников отдела сбыта, рекламы и незначительных улучшений компьютера. Но эти меры и не могли помочь. Нужно было обратить внимание на уравновешивающий процесс.

Почему этого не произошло? Прежде всего, сконцентрированные на финансовой стороне дела менеджеры WonderTech не обращали особого внимания на свою службу поставок. Их интересовали сбыт, прибыль, доходность инвестиций и доля компании на рынке. Пока все это было в порядке, срок поставок их просто не беспокоил. Когда финансовые показатели ухудшались, они старались увеличить приток заказов. К тому времени из-за сокращения числа новых заказов срок поставок начинал сам по себе сокращаться. Так что при любой финансовой ситуации руководство фактически игнорировало то, сколько времени покупателям приходилось ждать своих компьютеров.

Но даже если бы они обратили на это внимание, еще не факт, что они увидели бы в сроке поставок ключевой фактор сбыта. Срок поставок увеличивался в течение 1,5 лет, прежде чем возник первый кризис сбыта. Руководство укрепило во мнении: «Наших клиентов не волнует срок поставок». Но это была ложная самоуверенность: срок поставок не был безразличен для покупателей, но этот факт маскировала встроенная в систему задержка. Покупатели говорили: «Я рассчиты-

ваю получить эту машину через 8 недель», и люди из отдела сбыта отвечали: «Разумеется!». Проходили 9, 10, 11 недель, а машины все не было. Спустя еще несколько месяцев поползли слухи. Но число потенциальных покупателей оставалось еще велико, и слухи не имели значения до тех пор, пока не сложилась репутация: эта компания неаккуратный и медлительный поставщик.

Менеджеры WonderTech оказались жертвой классического варианта неспособности учиться: они не сумели увязать между собой разделенные во времени причину и следствие. Неправильно дожидаться падения спроса и только потом думать о сроках поставок. К этому моменту ситуация с поставками уже сама по себе начала улучшаться — но не надолго. Она ухудшалась в течение третьего и последнего года быстрого роста сбыта. Далее положение дел опять улучшилось в результате спада, а потом снова стало неудовлетворительным.

Все десять лет существования фирмы действовала тенденция удлинения срока поставок, прерывавшаяся периодами улучшения положения. При этом система постепенно теряла здоровье, что видно из замедления роста и снижения прибыльности. Компания делала деньги в краткие периоды ускоренного роста, но потом теряла их при спадах. Эйфория начального периода роста сменилась разочарованием, а потом и отчаянием. Под конец люди чувствовали себя жертвами. Генеральный директор публично заявил, что все действовали великолепно, несмотря на обстоятельства, но в частной беседе он признал, что был введен в заблуждение первоначальными прогнозами объема рынка.

Никто не понял того, что ситуация в компании представляет собой классический вариант подмены одной проблемы другой. Симптом наличия проблемы (срок поставок) постепенно ухудшался, хотя и были периоды улучшения. Общее здоровье предприятия также постепенно ухудшалось, и это сопровождалось ростом чувства беспомощности. Вы, будучи системным мыслителем, должны сначала выявить симптом ключевой проблемы, а затем симптоматические и кардинальные меры по его ослаблению и устранению. В нашем случае кардинальной мерой было бы расширение производственных мощностей, чтобы снизить сроки поставок. Превышение нормативного срока поставок свидетельствует о потребности в дополнительных производственных мощностях. Но поскольку такое кардинальное решение проблемы требует времени, компания обращается к симптоматическим мерам. Поскольку менеджеры не устранили проблему сроков поставки с помощью достаточно быстрого наращивания производственных мощностей, раз-

драженные потенциальные покупатели сами «решили» эту проблему — они ушли.

В соответствии с логикой подмены проблем менеджеры форсировали симптоматическое решение. И это происходило всякий раз, когда на рынке начинали ходить слухи о необязательности поставок в компании WonderTech; и с каждым новым циклом удлинения срока поставок эта репутация делалась все более определенной и окончательной. Готовность компании решать проблему кардинально снижалась. Новые мощности были введены в строй в период падения заказов, и менеджеры стали еще боязливее относительно дальнейшего их расширения. Это означало, что новые мощности вступали в строй со все большими задержками, а потом дело и вовсе застопорилось. К тому моменту, когда менеджеры уже готовы были принять очередное решение о расширении производства, симптоматические решения уже давали нужный результат и время поставок само по себе сокращалось. Так что долговременные планы расширения производства все время откладывались: «выждем еще немного, чтобы убедиться в наличии спроса». Так они действовали.

Имело место состязание в скорости между двумя видами решений. Со временем симптоматическое решение действовало все быстрее, а кардинальное — все больше запаздывало. В итоге по-настоящему эффективным регулятором срока поставок стало недовольство покупателей, отвернувшихся от компании.

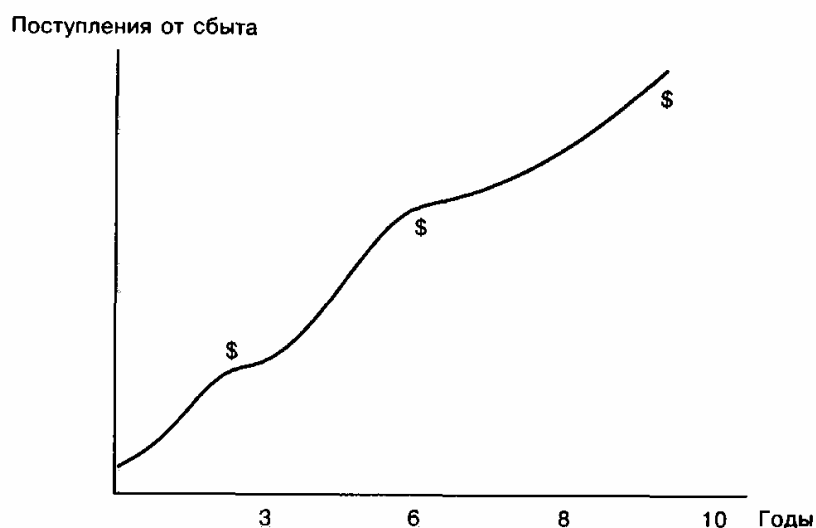
По мере удлинения срока поставок менялся состав покупателей — остались те, кто готов был мириться с задержками и необязательностью. Но такие покупатели более чувствительны к цене, они менее лояльны и готовы уйти к конкурентам, предлагающим более низкую цену. Компания WonderTech постепенно оказалась в уязвимой позиции низкокачественного и дешевого поставщика, и это на созданном ею рынке.

Судьбу компании можно было изменить. В структуре имелось место для применения рычага — первоначальная готовность соблюдать восьминедельный срок поставок. Сталкиваясь с ситуацией подмены проблем, системный мыслитель прежде всего ищет причины, препятствующие кардинальному решению. В нашем случае такой причиной является то, что нормативный срок поставок — восемь недель — никогда не имел большого значения для руководства, которое занималось чисто финансовыми проблемами.

После трех лет работы производственники привыкли, что десять недель — это вполне приемлемый срок поставок. Но и этот срок не выдерживался. Удлинение срока поставок никого не заботило, и меньше всего — руководителей.

Второй по счету вице-президент по маркетингу и сбыту периодически доводил до сведения коллег, что покупатели недовольны задержкой поставок. Руководители производства также понимали, что причина медленного выполнения заказов в нехватке мощностей. Но высшее руководство отвечало: «Да, мы знаем об этих проблемах, но не можем пойти на большие капиталовложения, пока не будем уверены в устойчивости спроса». Они не понимали того, что пока не будут произведены капиталовложения, спрос не станет устойчивым.

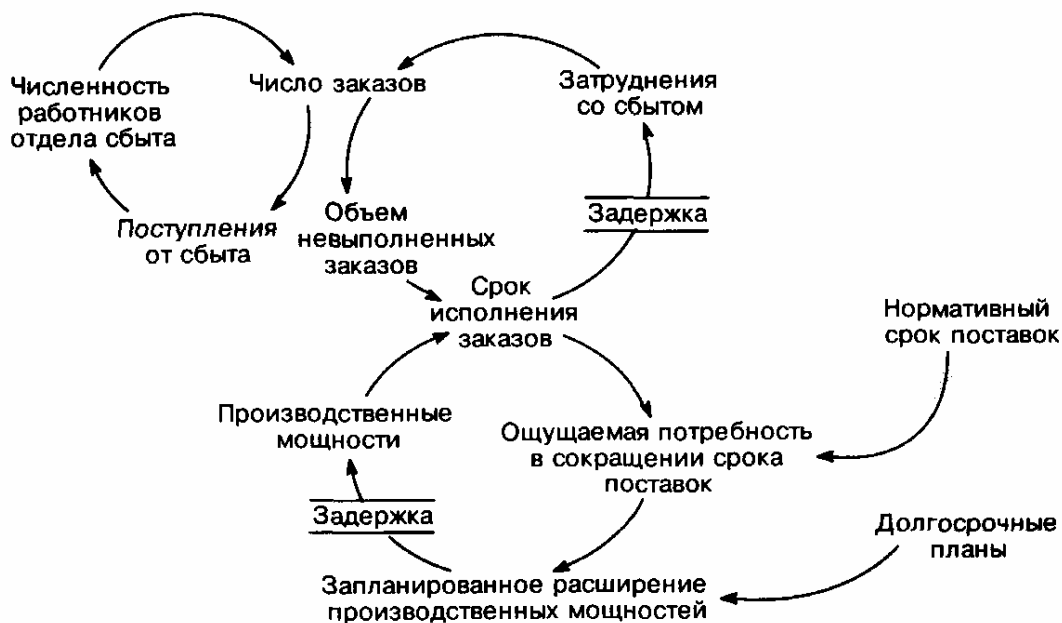
Нельзя сказать наверняка, что случилось бы, если бы компания придерживалась первоначальной цели и активно вкладывала средства в расширение производства. Мы промоделировали эту структуру (наличие пределов роста и подмены проблем), используя действительные показатели сбыта, но не позволяя сроку поставок расти. В нашей модели сбыт быстро рос на протяжении всех десяти лет, хотя периодически и здесь возникали приостановки роста. Время выполнения заказов не было постоянным, но отсутствовала устойчивая тенденция к превышению нормативного срока в восемь недель. В этой модели компания полностью реализовала свой потенциал роста. К концу десятого года показатели сбыта были намного выше, чем в действительности.



Первый вице-президент по маркетингу и сбыту интуитивно понял суть проблемы. Он с самого начала считал, что компания неверно оценивает проблему производственных мощностей. «Мы сравниваем наши мощности с числом имею-

щихся заказов, — говорил он, — а нужно сравнивать с потенциальным спросом, который непременно появится, если мы станем работать как следует». К сожалению, его доводы были истолкованы как оправдание плохой работы по сбыту. Он не владел языком, позволяющим доказать свои выводы. Если бы он мог описать систему в терминах архетипов, может быть, у него нашлись бы сторонники среди других руководителей компании.

Опыт компании WonderTech подтверждает то, что интуитивно знают многие опытные менеджеры: при любых обстоятельствах жизненно важно поддерживать ключевые стандарты. Важнее всего те стандарты, которые больше всего значат для клиентов. Обычно это качество продукции (качество дизайна и производства), точность и своевременность поставок, надежность и качество послепродажного обслуживания, дружелюбное отношение к клиентам и готовность помочь. История компании WonderTech показывает, как размывание стандартов и запаздывание с вводом новых мощностей могут подорвать рост большого предприятия. Полная диаграмма обратных связей включает циклы пределов роста и подмены проблем:



В центре диаграммы — цикл стабилизирующей обратной связи, в котором раздраженные клиенты снимают заказы из-за необходимости слишком долго ждать их выполнения. Тот же стабилизирующий цикл, который отвлекает внимание от необходимости расширения мощностей (подмена проблем), препятствует



росту сбыта (цикл пределов роста). От реакции фирмы на удлинение срока поставок зависит, станет ли доминировать стабилизирующий цикл, в котором главная роль принадлежит «голосующим ногами» покупателям. Если компания допускает снижение стандартов, способность фирмы адекватно реагировать уменьшается и на первый план выходят отношения с раздраженными клиентами. Иными словами, вся компания неосознанно начинает работать на ограничение собственного роста.

### **ВЫБОР МЕЖДУ ОГРАНИЧЕНИЕМ И ПОДДЕРЖАНИЕМ РОСТА**

Выявленная выше системная структура объясняет многие сложные ситуации, когда быстро растущие компании вдруг кончают банкротством. Эта структура представляет собой еще один системный архетип, чуть более сложный, чем два уже знакомых нам, который называют «рост и недостаточные капиталовложения». Смысл его в том, что недоинвестируя, компании ограничивают собственный рост. Недостаточность капиталовложений означает, что компания создает меньше производственных мощностей, чем нужно для удовлетворения растущего спроса. О наличии именно этого архетипа говорит то, что компании не удается раскрыть свой потенциал, хотя все работают изо всех сил (результат недостаточности капиталовложений). Этому обычно сопутствуют постоянные финансовые трудности, которые являются и причиной, и следствием недоинвестирования.

Финансовые проблемы делают активное вложение средств трудным или невозможным, но нужно понимать, что сегодняшние финансовые проблемы имеют источником вчерашнее недоинвестирование. Если присмотреться внимательнее, мы увидим процесс снижения стандартов качества. (Под качеством мы понимаем все, что важно для клиента — качество продукции, качество обслуживания и надежность поставок.) Стандарты снижаются или отстают от того, что предлагают конкуренты, и это подрывает способность инвестировать в поддержание уровня обслуживания клиентов. («Инвестирование» может означать расширение или совершенствование производственных мощностей, обучение персонала, совершенствование технологий и организационной структуры.) Тогда клиенты уходят в другое место. А если речь идет о целой отрасли и им некуда уходить, они перестают требовать того, что не могут получить. В результате сокращения потребительского спроса исчезают симптомы неудовлетворенного спроса. Одно-

временно тают финансовые ресурсы, которые можно было бы вложить в расширение мощностей.

Если бы все это случилось в течение месяца, организация или отрасль собрали бы все силы и решили проблему. Но такое развитие опасно как раз постепенностью процессов размывания целей и замедления роста. Это уже знакомый нам синдром «вареной лягушки», о котором мы говорили в главе 2. Лягушка постепенно нагревается вместе с водой, и ее способность выскочить из закипающей кастрюли исчезает.

Если речь идет об отдельной фирме, такой как WonderTech, то результатом оказывается медленное, постепенное падение прибыльности и объема продаж. В случае целой отрасли результатом оказывается постепенный, плохо осознаваемый процесс сдачи позиций иностранным конкурентам, который зачастую маскируется такими методами «подмены проблем», как усиление рекламы, снижение цен, «реструктуризация» или лоббирование в пользу защищающих импортных тарифов. По моему мнению, именно процесс размывания целей и недостаточности капиталовложений является главной причиной отставания многих отраслей американской промышленности в период от середины 1960-х до середины 1980-х годов, которое резче всего проявилось в производстве стали, автомобилей, в машиностроении и производстве бытовой электроники. В каждой из этих отраслей — при всех разговорах о внешних факторах — причиной проигрыша иностранным конкурентам были, по крайней мере отчасти, недостаток инвестиций и недовольство покупателей.

В сфере услуг также много примеров неспособности к росту и недоинвестирования. Школы, в которых качество обучения падает до тех пор, пока у них не отбирают лицензию. Больницы со стареющим оборудованием и перегруженным персоналом, в которых снижается качество ухода за пациентами. Теле- и радиостанции, которые сокращают расходы на репортерскую работу и подменяют слабеющие блоки новостей бесконечными интервью с «интересными людьми». Выдающийся пример такого развития событий мы рассмотрим в следующей главе.

Правильное понимание того, что происходит с ростом в результате недоинвестирования, может оказаться очень полезным для компании, пытающейся создать собственное будущее. Джей Форрестер рассказывает интересную историю о начальном периоде развития корпорации Digital Equipment. Вначале компания за-

нимала часть этажа в здании старой мельницы неподалеку от Бостона и имела чуть больше десятка служащих. Будучи членом совета директоров (Digital была создана группой его бывших студентов в МТИ), Форрестер убедил остальных снять весь огромный этаж, величиной чуть не в футбольное поле, как только он освободится. Это расширение пространства, показавшееся поначалу чрезмерным, позволило компании свободно развиваться. Уже через шесть месяцев вся эта площадь была заполнена деятельно работающими людьми. Это был один первых прорывов в жизни компании, которая является одним из лучших примеров длительного устойчивого роста. Для ее стратегии характерно то, что она имела участки земли по всей Новой Англии, и когда возникала нужда в дополнительных мощностях, земля была уже наготове.

Искусство системного мышления заключается в способности видеть за многообразием деталей, влияний и взаимодействий, которыми так богата реальная управленческая деятельность, трудно распознаваемые сложные структуры. Сущность системного мышления заключается в умении разглядеть структуры и закономерности (шаблоны) там, где другие замечают только события и силы, на которые нужно реагировать. Фундаментальной проблемой всех фирм, как будет показано в следующей главе, является неспособность видеть за деревьями лес.

## Глава 8

### Искусство видеть и деревья, и лес

Джимми Картер был не меньше других президентов США погружен в проблемы национальной политики. Однако он имел репутацию малоэффективного руководителя, и при выходе в отставку его рейтинг был только 22% — ниже, чем у любого из предшествовавших ему послевоенных президентов, включая Ричарда Никсона.

Картер стал жертвой сложности реальной политики. Пытаясь во всем разобраться самостоятельно, он погрязал в деталях и не умел составить ясной картины событий. Но разве Картер в этом смысле отличался от большинства других современных руководителей? Много ли сегодня генеральных директоров, способных без подготовки произнести 15-минутную речь с убедительным объяснением истоков важных проблем и наметить стратегию их решения?

Всем знакома метафора — отступить на шаг, чтобы увидеть лес за деревьями. Увы, большинство, делая шаг назад, видит только еще больше деревьев. Мы склонны облюбовать парочку деревьев и затем уж заниматься только ими.

Искусство системного мышления заключается в том, чтобы сквозь сложность видеть порождающие изменения глубинные структуры. Системное мышление не означает пренебрежения сложностью. Это инструмент упорядочения сложных систем и выявления причин и методов решения проблем. В нашем усложняющемся мире многие менеджеры считают, что действовать эффективно им мешает недостаток информации. Я склонен предположить, что для большинства менеджеров проблемой является не нехватка, а избыток информации. Больше всего мы нуждаемся в знании того, что важно, а что не имеет значения, на какие переменные следует обращать внимание, а какими можно и пренебречь. Этому мы должны учиться сами и учить других.

## ПЕРВОПРОХОДЦЕМ БЫТЬ ОПАСНО

Компания People Express Airlines дает один из самых показательных и грустных примеров взлета и краха обучающейся организации, вернее, ее прототипа<sup>2</sup>. Речь идет о сложностях, которые не удалось вовремя распутать, чтобы спасти организацию. Компания была основана в 1980 г. с целью предоставления дешевого и качественного обслуживания пассажиров в восточных штатах США и через пять лет стала пятой крупнейшей авиакомпанией страны. Компания пользовалась репутацией новаторской корпорации с довольно необычной идеологией, которую сформулировал основатель компании Дон Барр. «Большинство организаций исходит из того, что в целом люди нехороши и что за ними нужно присматривать и контролировать их, — заявил Барр в одном типичном для него выступлении. — У нас, в People Express, мы верим, что каждый всегда работает хорошо, пока он сам не докажет обратного...». Эта идеология нашла отражение в ряде организационных новаций, позаимствованных потом многими фирмами. Среди новшеств были ротация персонала, коллективное управление, то, что все служащие являлись акционерами, и только четыре уровня иерархии, которым соответствовали четыре уровня оплаты труда. Но несмотря на замечательное начало, компания за первое полугодие 1986 г. имела убытков на 133 млн. дол., и в сентябре того же года ее поглотила корпорация Texas Air.

Предлагалось много объяснений случившегося. Компания привлекала внимание необычно «мягкой» политикой по отношению к персоналу. По мнению твердолобых аналитиков, крах компании доказал, что «дело есть дело» и что возвышенные идеалы и демократичность управления не уживаются с прибылью. Другие винили Барра и его команду управленцев за провал стратегического руководства. При этом ссылались на приобретение в 1985 г. Frontier Airlines, с которой пришли четыре тысячи новых служащих, не разделявших ни ценности компании People Express, ни ее стратегической линии.

Руководители компании, в том числе и сам Барр, предложили другое объяснение. В 1984 г., отчасти из-за успеха таких дешевых перевозчиков, как People Express, компания American Airlines внедрила компьютерную систему резервирования билетов Sabre, чем открыла новую эпоху в «управлении загрузкой». Новая система позволяла продавать часть билетов по очень низким ценам, но при этом с большинства пассажиров взимать полную плату. В результате People Express впервые столкнулась с серьезной ценовой конкуренцией.

Не так-то просто понять, что же именно произошло с компанией. Для этого нужно рассортировать и упорядочить чрезвычайно большое число всевозможных факторов (табл. 1).

ФЛОТ	ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ	ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТО-СПОСОБНОСТИ	ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	КЛЮЧЕВЫЕ РЕШЕНИЯ РУКОВОДСТВА («политические рычаги»)
Самолеты	Обслуживающий персонал	Величина рынка	Поступления	Покупка самолетов
Грузоподъемность	Летный состав	Сегменты рынка	Прибыль	Наем персонала
Маршруты	Ремонтные службы	Репутация	Стоимость полетов	Ценовая политика
Плановые рейсы	Наем персонала	Качество обслуживания	Стоимость наземного обслуживания	Расходы на маркетинг
Маршруты и рейсы конкурентов	Обучение	Качество обслуживания у конкурентов	Расходы на маркетинг	Набор предлагаемых услуг
Число часов в воздухе на самолет (в день)	Ротация кадров	Тарифы	Зарботная плата	
Эффективность топлива	Этика	Управление загрузкой	Цена акций	
	Производительность труда	Тарифы конкурентов	Темп роста	
	Опыт		Задолженность	
	Коллективное управление (рабочие команды)		Процентные ставки	
	Ротация рабочих мест			
	Владение акциями			
	Временные работники			

Стоит взглянуть на эту «простыню» с перечнем важных переменных, чтобы оценить невероятную сложность проблем управления. Здесь легко заблудиться и утратить видение «леса», а без этого никогда не будет стратегии успеха. Но как раз здесь системное мышление и выявляет свои главные преимущества. С помощью системных архетипов мы сможем упорядочить все детали и получим стройную картину действующих сил.

### **ЧТО СЛУЧИЛОСЬ С КОМПАНИЕЙ PEOPLE EXPRESS**

Мы начнем с выявления сил, определявших развитие компании, и структур, находившихся за этими силами. Это приведет нас к пониманию проблем компании.

Компания начала с новаторской концепции деятельности и предложила самые низкие на тот момент цены. Это была первая компания, созданная после дерегулирования авиатранспорта в 1978 г. Компания гордилась тем, что по самым низким ценам предлагает своим клиентам качественное, но без излишеств, обслуживание (еда и обработка багажа за отдельную плату). На многих маршрутах восточного побережья перелет стоил дешевле автобусного билета. Это привлекло так много новых пассажиров, что уже к третьему кварталу 1982 г. Барр объявил

на финансовом совещании, что «если считать по числу вылетов, мы сейчас крупнейшая компания в любом из аэропортов Нью-Йорка».

В те дни служащие компании, являвшиеся все поголовно ее акционерами, были воодушевлены быстрым успехом и волнующими перспективами. В 1982 г. журналист писал о компании: «Никакая другая авиакомпания не относится к своим клиентам с такой предупредительностью и приветливостью»<sup>5</sup>. Как сказал Барр, «для нас ценность общения с клиентами не менее важна, чем цены билетов».

Но это сочетание качественного обслуживания и низких цен привлекло столько новых клиентов, что у компании возникли проблемы. Лори Дюбоз, руководитель управления персоналом, говорил о переживаемых компанией кадровых проблемах. К ноябрю 1982 г. четыреста человек, т.е. треть персонала, работали по временным договорам. Если судить просто по численности, то «менеджеры по обслуживанию пассажиров», как их величали в Peoples Express, вполне могли бы справиться с делом. Но при ориентации компании на сменяемость персонала и на коллективное принятие решений обучение людей требовало намного больше времени, чем в традиционных авиакомпаниях.

Несмотря на все эти трудности, крайняя дешевизна билетов привлекала все больше пассажиров. Число пассажиро-километров более чем удвоилось за 1982 г. и еще раз удвоилось в 1983 г. К концу 1983 г. компания стала одной из самых прибыльных в отрасли. Котировка ее акций поднялась с 8,50 дол. до 22 дол. Рабочая нагрузка служащих была очень велика, но многие из них делали ее зажиточными людьми. Барр очень высоко ценил возможность поработать изо всех сил ради возвышенной цели: «Люди сильнее устают и просто дуреют, когда у них недостаточно работы. Я действительно так думаю, и я проверил это на опыте... Просто поразительно, какие результаты дает целеустремленность. Когда есть цель, люди совершают чудеса. Мало что удастся сделать, если нет цели». В 1984 г. поступления опять удвоились, хотя рост прибыли был не столь значительным.

Одновременно начали расти жалобы пассажиров на качество обслуживания. Все чаще возникали сбои в системе заказа билетов, все чаще рейсы отменялись, и все чаще на рейс продавали слишком много билетов. Стюардессы стали менее приветливыми и расторопными. Сначала клиенты все это прощали и продолжали летать рейсами People Express. Иными словами, плохое качество обслуживания пока что сходило с рук. Но в 1984 и 1985 гг. все больше пассажиров

уходило к конкурентам. Ценовой фактор стал определяющим для People Express, и среди ее пассажиров было все больше тех, кого заботила низкая цена билета, а не качество обслуживания. Наконец, котировка акций компании упала, и это способствовало дальнейшему ухудшению атмосферы и качества работы. В последний год все пошло настолько плохо, что компанию стали называть не People Express («Народный экспресс»), а People Distress («Народная беда»). Клиенты отвернулись от нее.

Хроническая неспособность People Express решать проблемы качества обслуживания и умелых и надежных кадров слегка напоминает ситуацию в компании WonderTech с ее проблемами недостаточности производственных мощностей и ненадежностью службы поставок, хотя компании почти во всем непохожи друг на друга. Одна производила компьютеры, другая предоставляла транспортные услуги. Для WonderTech главной переменной было наличие производственных возможностей, а для People Express — способность предоставлять услуги, которая зависит от состава кадров, их опыта и отношения к делу. WonderTech для обеспечения роста наращивала численность сбытовых подразделений, а People Express увеличивала парк самолетов и количество рейсов. WonderTech пошла ко дну из-за нестабильности и удлинения срока поставок, а People Express — из-за неуклонного ухудшения качества обслуживания. Но при всех этих различиях в основе мы имеем динамику роста, не обеспеченного в должной мере капиталовложениями, т.е. системный архетип, объясняющий один из самых типичных способов подорвать собственные возможности роста.

В случае с компанией People Express эта структура породила быстрый рост и столь же быстрый упадок. Валовой доход сначала быстро возрастал, затем рост замедлился, и начался упадок. Прибыль росла, потом исчезла, и начались одни убытки. Качество обслуживания сначала было высоким, но потом начало падать. Парк самолетов, так же как численность обслуживающего персонала, быстро увеличивался, но способность обслужить пассажиров не поспевала за ростом их численности.

Менеджерам People Express еще труднее было заметить факт недостаточности капиталовложений, чем менеджерам WonderTech. В конце концов, разве компания не вкладывала деньги в расширение парка самолетов? Но при этом недостаточно денег вкладывали в расширение возможности обслуживать пассажиров. Это до известной степени маскировалось ростом численности обслуживаю-



щего персонала. Компания обеспечивала достаточную численность соответствующих служб, но не смогла обеспечить должный состав, подготовку и руководство их деятельностью. Вот почему качество обслуживания стало ухудшаться.

При этом, по мнению тех из нас, кто пытался системно проанализировать ее историю, компания могла рассчитывать на устойчивый успех. Ее ценовая политика и первоначальное качество обслуживания были уникальны, и конкурентам трудно было ей противостоять. Если бы компания смогла сочетать с дешевыми билетами высокое качество обслуживания, она была бы непобедима. Но при низком качестве единственным конкурентным преимуществом остались дешевые билеты, и это еще усилило уязвимость компании.

Джон Стерман из МТИ создал компьютерную модель деловой истории компании People Express, названную «People Express Flight Simulator». В начале каждого учебного года все начинающие студенты школы менеджмента пробуют свои силы на этой модели. Модель позволяет студентам испробовать различные варианты политики и стратегии, способные развить и закрепить первоначальные успехи компании. Одни пытаются налечь на рекламу и сокращение цен, другие предлагают нанять больше или меньше обслуживающего персонала, третьи — не так быстро расширять парк самолетов (т.е. не покупать компанию Frontier Airlines) или, напротив, ускорить этот процесс. У них есть возможность изменять базовый набор услуг, включаемых в цену билета. Когда студенты начинают понимать динамику роста в условиях недостаточности капиталовложений, то приходят к стратегиям, обеспечивающим устойчивый рост валового дохода и прибыли, а также высокое качество обслуживания при быстром росте числа пассажиров. Ключевым условием успеха является «кардинальное решение» — проблема наращивания потенциала обслуживания. Для этого лучше всего следовать стратегии ограничения роста спроса при поддержании стабильного качества обслуживания. Обе цели достижимы благодаря простым изменениям, и прежде всего необходимо:

- ✓ повысить цену билетов на 25% (в этом случае они все равно были бы на 25% дешевле, чем в среднем по отрасли);
- ✓ следить за поддержанием высокого качества обслуживания.

Эти простые изменения означают существенные перемены в основной стратегии. В центре стратегии оказывается поддержание высокого качества обслуживания как одного из ключевых условий конкурентного превосходства. Мно-

гие высказывали идею, что компания слишком быстро расширялась, но рычагом здесь является повышение цен, что замедляет рост и одновременно повышает прибыли, которые можно вкладывать в наращивание потенциала оказания услуг. Имея чуть более высокие цены, компания получила бы дополнительное пространство для маневра (скажем, для временного снижения цен) и ответа конкурентам, начавшим снижать свои цены. (В компьютерной модели эта стратегия обеспечивала успех, даже когда конкуренты резко снижали свои цены в связи с внедрением компьютерной системы продажи билетов.)

Под конец менеджеры People Express были убеждены, что «враг — снаружи», и это мешало им видеть противоречия собственной стратегии и политики. Компания стремилась внедрить революционные изменения в организационной политике и при этом в считанные годы стать номером один в отрасли. Эти две цели внутренне противоречивы. Например, чтобы поддерживать рост на 100% в год, нужна жесткая специализация, так чтобы людей можно было обучить делу в считанные недели, а компания стремилась к такой системе кадров, когда нужно много месяцев, чтобы подготовить людей, способных выполнять довольно разные функции.

В результате всего этого авиакомпания попала в порочный круг недоинвестирования и падения качества обслуживания (как пассажиров, так и собственных служащих), т.е. пошла по пути, противоречащему первоначальным мечтам основателей о самоуправлении и качестве обслуживания. Нельзя знать наверняка, что было бы, сохрани они высокое качество обслуживания и цены, достаточные для того, чтобы вкладывать в систему поддержания качества. Учитывая новаторский гуманизм в отношении персонала и своевременный выход на дерегулированный рынок авиаперевозок, можно полагать, что правильная политика могла бы обеспечить компании устойчивый успех. Одно можно считать совершенно определенным. Если бы компания смогла сохранить атмосферу энтузиазма и преданности делу, вряд ли кто-либо в отрасли смог пошатнуть ее положение.

Овладение такими базовыми архетипами как рост и недостаточность капиталовложений является первым шагом в развитии способности видеть сразу и лес, и деревья, т.е. как детали, так и общую структуру. Но без этого вы не сможете адекватно ответить на вызов, бросаемый сложностью процесса и изменениями.

Освоение языка системного мышления требует овладения дополнительными знаниями, навыками и умениями. Нужны принципы и инструменты,

которые повышают способность отдельных людей, групп и организаций к переходу от линейного видения к системному пониманию мира и к соответствующему поведению.

## **Часть III**

**Ключевые дисциплины:  
построение обучающейся  
организации**

## Глава 9

### Совершенствование личности

#### ДУХ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Организации способны чему-либо научиться, только пока чему-то учатся отдельные люди. Последнее не гарантирует, что мы получим обучающуюся организацию. Но без обучающихся людей точно ничего не получится.

Очень невелико число руководителей, признающих необходимость такого переосмысления организационной философии, которое бы благоприятствовало обучению отдельных людей. Казуо Инамори, основатель и президент корпорации Куосега (мировой лидер в производстве керамики для нужд электронной промышленности, медицины и для собственного производства коммуникационного оборудования) говорит следующее:

*«Идет ли речь об исследованиях и разработках, об управлении компанией или любом другом аспекте бизнеса, действующей силой являются люди. У них собственная воля, ум и способ мышления. Если служащие сами по себе не устремлены к росту и технологическому развитию... не будет никакого роста, никакого увеличения производительности и технологического развития».*

Раскрытие человеческого потенциала, убежден Инамори, требует нового понимания «подсознательного ума», «возможностей воли» и «сердечного... стремления служить миру». Он призывает служащих своей компании в их стремлении к «совершенству», к чему их направляет девиз компании «Уважай волю небес и люби людей», постоянно смотреть в глубь собственного Я. Со своей стороны, он почитает своим долгом руководителя «заботиться о материальном и духовном благополучии своих служащих».

В совершенно другой отрасли и на другом континенте Билл О'Брай-ан, президент Hanover Insurance, стремится к

*«...развитию организационных моделей, в большей степени соответствующих природе человека. Когда началась эпоха индустриализации, люди работали по шесть дней в неделю, чтобы заработать на хлеб и крышу над головой. Сегодня большинству довольно нескольких часов в день, чтобы заработать на это. Наши традиционные иерархические организации не рассчитаны на удовлетворение высших потребностей человека — в самоуважении и самореализации. Эксперименты и брожение в науке управления будут продолжаться, пока организации не научатся учитывать эти потребности, свойственные всем и каждому».*

Подобно Инамори, О'Брайан утверждает, что менеджеры нуждаются в новом понимании своих задач. Они должны отвергнуть «старые догмы планирования, организации и контроля» и осознать «почти священный характер своей ответственности за жизнь столь многих людей». Фундаментальная задача менеджеров, согласно О'Брайану, заключается в «создании условий, позволяющих людям всячески обогащать свою жизнь».

Все это может показаться чрезмерно романтичным для бизнеса, но позвольте отметить, что компания Куосега за тридцать лет довела годовой объем продаж до 2 млрд. дол. и при этом почти не пользовалась кредитом и имела уровень прибыли, которому завидуют даже японские фирмы. В 1969 г., когда предшественник О'Брайана Джек Адам начал перестройку Hanover Insurance на основе своего комплекса ценностей и веры в людей, компания была в самом низу списка фирм, занимающихся страхованием и недвижимостью. В конце 1980-х годов она вошла по прибыли в верхние 25% фирм своей отрасли, а перед этим росла на 50% быстрее, чем отрасль в целом.

Достаточно авторитетный и проницательный наблюдатель, Генри Форд, замечал в 1926 г.:

*«По моему мнению, мельчайшие неделимые элементы реальности разумны, и они могут быть использованы человеческим духом, если только мы решимся протянуть к ним руки и призвать их на помощь. Наши нервозные руки и взбудораженные головы чрезмерно суетливы. Мы нетерпеливо стремимся получить результаты. А на самом деле... нам нужно укрепить душу невидимой силой, ожидающей, чтобы мы к*

*ней обратились... Я знаю, что есть источники духовной силы, доступ к которым мы, люди, беззаботно себе отрезали... Я верую, что придет день, когда мы сможем достаточно узнать про источник силы и царство духа, чтобы самим что-либо создать... Я твердо верю, что некогда человечество было гораздо мудрее в духовных вещах, чем мы сегодня. Они точно знали то, во что мы сегодня можем только верить».*

Выражение «совершенствование личности» я и мои коллеги используем для обозначения процессов и умений, способствующих росту личности и обучению. Это нечто большее, чем духовная наполненность или открытость, хотя и невозможно без духовного роста. Оно обозначает подход к собственной жизни как к творческому труду. Оно говорит о жизни, наполненной творчеством, а не реакцией на события. Это хорошо сформулировал мой давнишний коллега Роберт Фриц:

*«Почти каждая известная истории культура создавала для себя искусство, музыку, танец, архитектуру, поэзию, прозу и скульптуру. Желание творить не ограничено рамками верований, национальности, религии, образования или эпохи. Творческий импульс свойствен каждому... Его направленность не ограничена сферой искусств. Желание творить может пронизывать всю нашу жизнь, от самых повседневных ее аспектов до самых глубоких».*

Когда совершенствование личности превращается в дисциплину, т.е. в деятельность, интегрированную со всей нашей жизнью, — в этом воплощаются два основных процесса. Во-первых, это прояснение того, что для нас имеет значение. Зачастую мы так много времени и энергии уделяем решению проблем, возникающих на нашем пути, что забываем, ради чего этот путь проделываем. В результате мы лишь смутно, а порой и неверно представляем себе, что же именно имеет для нас значение.

Во-вторых, это непрерывное обучение тому, как яснее видеть происходящее. Каждому приходилось встречать людей, завязших в бесплодных и вредных отношениях, людей, самоуверенность которых держалась на убеждении, что с ними все в порядке. Можно вспомнить совещания и семинары, где каждый заявляет: «Мы действуем в полном соответствии с нашим планом», — хотя стоит

присмотреться к действительности, и ясно, что это совсем не так. Когда движешься к желанной цели, жизненно важно знать, где ты сейчас находишься.

Сопоставление видения (чего мы хотим) и ясного представления о действительности (где мы находимся относительно нашей цели) создает то, что мы называем «творческим напряжением»: силу соединить одно с другим, поскольку напряжение по природе своей нуждается в разрядке. Сущность совершенствования личности заключается в обучении тому, как нам в нашей собственной жизни создавать и поддерживать творческое напряжение.

В этом контексте «обучение» означает не приобретение дополнительной информации, а расширение способности получать в жизни результаты, которые нам действительно желанны. Это плодотворное обучение длиною в жизнь. И обучающиеся организации возможны только в том случае, если там на каждом уровне будут люди, практикующие такой подход к своей жизни.

Путь личного совершенствования предполагает развитие некоего «мастерства» в отношениях с вещами и людьми, но не в смысле доминирования или господства (английское *master* — хозяин, господин, но и мастер, т.е. художник). Речь идет об особом уровне искусства, умения. Мастер-ремесленник не господствует над глиной или нитками, но из-под его рук выходят совершенные керамические изделия или ткани. То же в отношениях с людьми. Это особый уровень умения, проявляемого во всех аспектах жизни — личной и профессиональной.

В процессе личного совершенствования люди обретают ряд основных свойств. Им присуще особое чувство направленности, на основе которого формируются их видение и цели. Для такого человека видение, мечта — это своего рода призвание, а не просто хорошая идея. Для них «реальная действительность» — не враг, а союзник. Они овладели искусством принимать изменения и работать с силами, их порождающими, а не бороться с непостоянством жизни. Им свойствен дух исследования, стремление все точнее и глубже воспринимать мир. Они чувствуют свою связь с людьми и миром. Но при этом нет речи об отказе от собственной индивидуальности. Для них жить — значит быть частью большого творческого процесса, на который можно влиять, но над которым нельзя господствовать.

Личное совершенствование предполагает непрерывное обучение. Нельзя никуда «приехать». Нет ничего, чем можно было бы овладеть. Это процесс, охватывающий всю жизнь. Такие люди остро осознают свое невежество, некомпетентность.



тентность и необходимость расти дальше. Но при этом они совершенно уверены в себе и своих силах. Парадокс? Только для тех, кто не понимает того, что «путь и есть награда».

О'Брайан добивается того, чтобы в Hanover Insurance искомой целью стала «зрелая личность». Для него зрелость — это приверженность глубоким ценностям, способность стремиться к высоким внеличным целям, это открытость, благоволение к миру и стремление ко все более точному восприятию реальности. Такие люди — благо для мира, поскольку они способны стремиться к целям, которые остальным кажутся абсурдными. О'Брайан отмечает ущербность современного представления о развитии человека:

*«По неким причинам мы не считаем эмоциональное развитие столь же важным, как интеллектуальное и физическое. Это печальное заблуждение, поскольку именно полноценное эмоциональное развитие способно помочь в раскрытии всех потенциальных возможностей человека».*

### **«ПОЧЕМУ МЫ ХОТИМ ЭТОГО»**

«Всестороннее развитие наших людей, — пишет О'Брайан, — необходимо для достижения нашей главной цели — создать совершенную корпорацию». Некогда считалось, что нравы рынка (и бизнеса в целом) грубее и ниже, чем в других сферах деятельности. «Мы убеждены, что не существует принципиальной несовместимости между приверженностью к высоким целям и экономическим процветанием. И у себя мы намерены достичь того и другого одновременно. Мы верим, что в долговременной перспективе именно моральное совершенствование откроет нам путь к экономическому успеху».

В сущности, О'Брайан излагает собственную версию широко распространенной логики, которая побуждает организации поддерживать «личное совершенствование». Развитие личности способствует более ответственному отношению к работе. Такие люди более инициативны. Они быстрее обучаются. Множество организаций открыто и сознательно готовы способствовать личному росту своих служащих, поскольку считается, что это укрепляет саму организацию.

Но у О'Брайана есть и более интимная причина для ориентации на личное совершенствование:

*«Для нас не меньшее значение имеет то, что полнота личного развития может быть источником счастья. Стремиться к полной самореализации только за пределами рабочего дня и пренебрегать значительной частью нашей жизни, проходящей внутри организации, значит резко сузить возможность жить счастливой и полной жизнью».*

Эд Саймон, президент компании Herman Miller, недавно сказал:

*«Почему бы работе не стать чудесным приключением? Почему бы нам не относиться к ней, как к чему-то достойному похвалы и восхищения, а не как к скучной необходимости? Почему бы ей не стать краеугольным камнем развития морали, ценностей, воплощением гуманизма и искусства? Что мешает людям понять, что здесь есть нечто ценное, что речь идет о красоте созидания чего-то прочного и долговременного? Я убежден, что работа больше, чем многое другое в жизни, заслуживает такого отношения».*

Иными словами, почему мы стремимся к личному совершенствованию? Оно нам желанно, потому что мы этого желаем.

В развитии организации решающим является момент, когда ее руководители становятся на эту позицию. С этого момента организация полностью и целиком посвящена благополучию своих служащих. Традиционно существовал контракт: за честную работу честная плата. Теперь между человеком и организацией возникают иные отношения.

Дэниел Янkelович в течение сорока лет проводил опросы общественного мнения. В главе 1 мы уже приводили его мнение, что происходит «кардинальное изменение в отношении к работе», переход от «инструментального» к «сакральному» пониманию повседневного труда. Инструментальное понимание труда означает, что мы зарабатываем, чтобы на досуге заниматься тем, что нам мило и любо. Это классическая ориентация потребителя — работа для заработка. Янkelович использует слово «сакральный» не в религиозном, а в социологическом значении — это люди или объекты, которые ценны не только своей полезностью, но и сами по себе.

Традиционно организации поддерживали развитие людей из собственного интереса — личный рост и развитие делают людей более инструментальными и полезными. О'Брайан делает еще один шаг: «Мы стремимся построить организа-

цию, для которой полное развитие людей значило бы не меньше, чем финансовый успех. Это согласуется с нашей основной идеей: личное совершенствование и деловой успех не только совместимы, но и помогают друг другу- Это очень далеко от традиционных "рыночных нравов"».

Если развитие личности есть только средство достижения целей компании, то возможные отношения между человеком и организацией заранее обесцениваются. Макс Де Пре, бывший генеральный директор компании Herman Miller, говорит, что между организацией и человеком следует заключать не традиционный контракт («честная плата за честный труд»), а своего рода священный союз. «Контракты, — говорит он, — это только малая часть отношений. Полнота отношений нуждается в завете, в обетовании... в общей приверженности идеям, проблемам, ценностям, целям и процессам управления... В таких отношениях возникают единство, добросердечие и устойчивость. Такой союз выражает сакральную природу взаимоотношений»б.

Японский репортер Christian Science Monitor, посетивший корпорацию Matsushita, отмечает «почти религиозную атмосферу, как если бы сам труд почитался чем-то священным». Инамори из корпорации Куосега говорит, что для него идея личного совершенствования является прямым следствием традиционной для Японии практики пожизненного найма: «Наши служащие согласились жить в обществе, в котором они будут не эксплуатировать друг друга, а, скорее, помогать друг другу, так чтобы каждый мог жить полноценной жизнью».

«То, что система работает, — сказал недавно О'Брайан, — понимаешь, когда видишь человека, который пришел в компанию десять лет назад, пришел неуверенным в себе, с узким представлением о мире и о своих возможностях. Теперь у него под руководством десятков сотрудников. Он привык к чувству ответственности, к работе над сложными вопросами. Он умеет взвешивать разные возможности и способен разумно обосновать свой выбор. Его мнение другие выслушивают с уважением. Личность необходима в семье, в компании, в обществе».

## **СОПРОТИВЛЕНИЕ**

Кто может быть против личного совершенствования? Увы, таких людей и организаций очень много. Ориентация на полноценное развитие своих людей представляет собой радикальный отход от традиционного контракта между орга-

низацией и служащими. Для обучающейся организации именно этот момент знаменует наиболее радикальный отход от традиционной практики ведения дел.

Есть ряд очевидных причин для сопротивления политике поощрения личного совершенствования. Прежде всего, это нечто неуловимое и не поддающееся измерению, нечто из области интуиции и личного восприятия. Невозможно с точностью до третьего знака измерить вклад личного совершенствования в рост производительности и прибыльности. В таких материалистических культурах, как наша, на эту тему трудно даже говорить: «К чему вообще говорить обо всем этом? Ведь и так все всем давно ясно».

Более устрашающим источником сопротивления является цинизм. В 1970-х и 1980-х годах движение за «гуманизацию управления» и за раскрытие человеческого потенциала давало слишком много обещаний. Менеджеров подталкивали к взаимной идеализации, к ожиданию быстрого и полного преобразования людей и человеческих отношений, а это просто недостижимая вещь.

При столкновении с цинизмом полезно помнить о его источнике. Влезь в шкуру большинства циников, и найдешь разочарованного идеалиста, который не смог реализовать свои идеалы. Многие из тех, кто цинично относится к идее личного совершенствования, прежде очень идеализировали людей. Поскольку люди оказались несовершенны, они испытали разочарование, горечь и обиду. Билл О'Брайан из Hanover Insurance замечает, что «опустошенность» вовсе не есть результат тяжелого труда. «Бывают учителя, священники, работники социальных служб, — говорит О'Брайан, — которые с невероятным усердием работают до 80 лет и никогда не страдают от "опустошенности", и все потому, что они точно понимают природу человека. Они не романтизируют людей и потому не чувствуют себя обескураженными, когда те обманывают ожидания».

Наконец, некоторые опасаются, что личное совершенствование может поколебать основы порядка в хорошо управляемой компании. Это разумное опасение. Для неподготовленной организации опасно наделять людей правом принимать решение. Если у людей нет общего видения и общих «интеллектуальных моделей» деловой ситуации, в которой они работают, наделение их властью может только навредить и сделать организацию трудноуправляемой. Вот почему в обучающейся организации дисциплина личного совершенствования должна сочетаться с другими дисциплинами. Было бы глупостью и наивностью заботиться о личном совершенствовании персонала при неспособности достичь общего виде-

ния и общих интеллектуальных моделей, которые могли бы направлять тех, кто принимает локальные решения.

## ДИСЦИПЛИНА ЛИЧНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Стоит отнестись к процессу совершенствования личности как к учебной дисциплине, как к набору форм и принципов поведения, которые принесут пользу, если их практиковать. Постоянная практика — это путь не только к художественному мастерству, но и к личному совершенству.

### Личная мечта

Мечта рождается изнутри. Несколько лет назад я разговаривал с молодой женщиной об идеальном образе жизни. Она наговорила массу милых вещей о мире и равновесии, о жизни в гармонии с природой. Обо всех этих красивых идеалах она говорила безо всяких эмоций, как если бы речь шла о чем-то, чего прилично желать. Я спросил, может ли она еще что-то добавить. Она сделала паузу и прошептала: «Я хочу жить на зеленой планете», — а потом заплакала. Сколько я знаю, она никогда прежде такого не говорила. Эти слова как бы вырвались сами по себе. И этот образ явно был для нее важен, и, может быть, она даже сама не вполне понимала его смысл.

Большинство взрослых не представляют себе, что такое настоящая мечта, видение. У нас цели и задачи, но это не то же, что мечта. На вопрос, чего они хотели бы, большинство взрослых ответят, от чего они хотели бы избавиться. Хочется иметь работу получше, т.е. избавиться от нынешней, скучной и утомительной. Хотелось бы жить в лучшем районе, т.е. не бояться уличной преступности, когда приходится провожать детей в школу и домой. Хотелось бы, чтобы загостившаяся теща вернулась к себе домой или чтобы отпустила боль в спине. Даже у весьма преуспевающих людей такие «отрицательные мечты» встречаются удручающе часто. Это побочный результат того, что жизнь посвящена приспособлению к ситуациям и решению проблем. Как сказал подросток, участвовавший в одной из наших программ: «Их следует называть не взрослыми, а остывшими» (игра слов — grown-ups и given-ups — примеч. перев.).

Менее явной формой неспособности мечтать является «концентрация на средствах, а не на результате». Многие руководители, к примеру, мечтают увеличить «долю рынка». Но почему? «Чтобы наша компания была прибыльной».

Можно подумать, что высокая прибыльность есть цель сама по себе. Впрочем, для многих так оно и есть. Удивительно велико число руководителей, для которых прибыль также является средством достижения чего-то другого. Зачем нужен рост годовой прибыли? «Хочу сохранить независимость компании, не допустить, чтобы ее поглотили». А почему именно так? «Хочу сохранить нашу целостность и способность двигаться к целям, ради которых организация была создана». Все упомянутые выше цели законны, но последняя — сохранить верность первоначальным задачам — имела наибольшее внутреннее значение для этого руководителя. Все остальные были только подсобными средствами, которые в определенных обстоятельствах могут меняться. Краеугольным камнем личного совершенства является способность фокусироваться не на вторичных целях, а на внутренне необходимых конечных задачах.

Реальная мечта не может быть понята в отрыве от представления о предназначении. Под предназначением я имею в виду что-то вроде смысла жизни — зачем человек живет. Невозможно ни доказать, ни опровергнуть утверждение, что у каждого свое предназначение в жизни. Бесполезно даже затевать такой разговор. Но в качестве рабочей гипотезы эта идея очень хороша. Одним из выводов является утверждение, что счастье может быть прямым следствием того, что некто живет так, как ему назначено от рождения. Эту идею очень точно выразил Бернард Шоу:

*«Это и есть истинная радость жизни, жить ради цели, которую вы сами признаете громадной, быть частью природных сил, а не лихорадочным, эгоистичным клубком болезней и обид, негодующим на то, что мир не посвятил себя его счастью и благополучию».*

В некоторых организациях для обозначения той же идеи используют выражение «подлинный интерес». Там, где люди подозрительно отнесутся к идее о жизненном предназначении, они будут с полным пониманием говорить о подлинном интересе. Когда есть настоящий интерес, люди, естественно, преданы своему делу. Они занимаются именно тем, чем им хочется заниматься. Они полны энергии и энтузиазма. Они упорны при столкновении с неудачами и неприятностями, потому что делают как раз то, что и должны. Это их работа.

Каждому знакомо состояние, когда работа идет, как по маслу, когда любые задачи по плечу. Если мечта, к примеру, позвала кого-то в другую страну, он об-

наружит, что новый язык дается ему с невообразимой прежде легкостью. Состояние, когда тебя ведет мечта, легко опознать: сама цель толкает тебя вперед и делает любой труд осмысленным и важным.

Но мечта, видение — это не то же самое, что предназначение. Предназначение схоже с общим представлением о направлении. А мечта — это картинка желаемого будущего, это цель всех усилий. Предназначение абстрактно. Мечта конкретна. Предназначение в том, чтобы «развить возможности исследования небес». Мечта — «доставить человека на Луну в конце 1960-х годов». Предназначение — «выложиться до предела», «достичь совершенства». Мечта — пробежать стометровку за 9,9 секунды.

Поистине можно сказать, что пока есть мечта, все в порядке. Но столь же верно и то, что мечта без чувства предназначения — это всего лишь хорошая идея, всего лишь «ничего не значащие звук и ярость».

И наоборот, при отсутствии мечты предназначение делается неопределенным. По словам О'Брайана: «Мы оба можем очень любить теннис, и для нас большой радостью будет поговорить об ударах, о подрезках, о крученном в угол и пр. Мы наговоримся от души, а потом выясним, что я намерен в ближайшую субботу играть в загородном клубе, а вы готовитесь к участию в Уимблдонском турнире. У нас равные энтузиазм и любовь к игре, но совсем разные уровни мастерства. Не имея в уме шкалы для сопоставления, мы можем пребывать в заблуждении, что говорим на равных, но на деле этого нет».

Мечту часто путают с азартом конкуренции. Можно сказать: «Я мечтаю обставить их команду». Конкуренция и на самом деле может быть полезна для калибровки шкалы, для оценки мечты. Войти на турнире по теннису в первую десятку — это не то же самое, что стать чемпионом. Но и турниры бывают разными — блестящими и посредственными. Удовлетворит ли вас победа над посредственными игроками? Да и где ваша мечта, когда вы добрались до звания чемпиона?

Мечта по своей природе не может быть относительной. Вы хотите чего-то потому, что это для вас ценность, а не потому, что оно соотносится с чем-то еще. На промежуточных этапах относительные цели возможны, но они не ведут к величию. В конкуренции нет ничего дурного. Это одно из лучших изобретений человечества, которое позволяет каждому выявить свои достоинства. Но когда состязание окончено, когда ваша мечта достигнута (или нет), только чувство пред-

назначения продолжает толкать вас дальше и заставляет изобрести новую мечту, новую цель. Вот почему личное совершенствование должно быть дисциплиной. Это непрерывный процесс концентрации на том, чего действительно желает человек, на его мечтах.

Мечта многогранна. У нее есть материальные аспекты — где мы хотим жить и сколько денег иметь на счете в банке. Есть личные аспекты — здоровье, свобода, верность себе. Есть служебные аспекты — помогать другим или участвовать в расширении знания. Все это часть того, чего мы действительно желаем. Современное общество направляет наше внимание большей частью к материальным аспектам, но одновременно побуждает чувствовать вину за наши материальные желания. Общество одобряет наши личные желания. В некоторых организациях быть всегда подтянутым и в хорошей физической форме считается почти добродетелью, но это практически не связано с желанием служить. Легко попасть в дурацкое положение, если заговоришь о том, что хочешь сделать вклад в общее дело. Опыт тысяч людей показывает, что личная мечта может включать все эти аспекты и множество других. Ясно и то, что нужно мужество, чтобы мечтать о том, что считается сегодня немодным.

Именно это мужество держаться за свою мечту отличает людей, достигших высокого личного совершенства. Или, как говорят японцы, «когда есть цельность, даже тончайший волос не поместится между видением человека и его действием».

Выявить и уяснить себе, чего же ты на самом деле желаешь, — это, неким образом, самое легкое в личном совершенствовании. Трудности возникают при обращении к реальной действительности.

### **Поддержание творческого напряжения**

Людям часто бывает нелегко говорить о своих мечтах, даже когда им самим все ясно и понятно. Почему? Потому что мы очень остро осознаем разрыв между мечтой и действительностью. «Я бы хотел создать собственную компанию, но у меня нет капитала». Или «Я бы хотел заниматься тем, что действительно люблю, но мне нужно зарабатывать на жизнь». В силу этого мечты могут выглядеть как нечто нереальное или фантастическое. Но разрыв между мечтой и реальностью является одновременно источником энергии. Если бы этого разрыва не было, не нужно было бы действовать для реализации мечты. Этот разрыв и есть источник творческой энергии. Мы называем его творческим напряжением.



Вообразите, что между вашей мечтой и реальностью помещена резиновая лента. При натяжении в этой резинке возникает напряжение, подобное напряжению между мечтой и действительностью. К чему стремится напряжение? К освобождению или разрядке. Есть только два способа: приблизить реальность к мечте или мечту к реальности. Исход зависит от нашей верности мечте.

Творческое напряжение — это центральный принцип совершенствования личности, интегрирующий все аспекты этой дисциплины. Но здесь есть серьезные заблуждения. Само слово «напряжение», к примеру, указывает на тревогу или стресс. Но к творческому напряжению это никак не относится. Эта сила возникает тогда, когда мы осознаем несовпадение нашей мечты и реальности.

При этом творческое напряжение часто порождает состояние тревоги, которое выражается в грусти, обескураженности, безнадежности или беспокойстве. Такое случается настолько часто, что многие путают эти эмоции с состоянием творческого напряжения. Некоторые думают, что творческий процесс заключается в том, чтобы пребывать в состоянии тревоги. Важно отдавать себе отчет, что отрицательные эмоции, иногда сопутствующие творческому напряжению, вовсе им не являются. Они представляют собой то, что мы называем эмоциональное напряжение.

Путая эмоциональное напряжение с творческим, мы обрекаем себя на снижение уровня нашей мечты. Если мы в отчаянии из-за того, что мечта не сбывается, может возникнуть стремление облегчить груз разочарования. Средство всегда наготове: понизить уровень мечты! «Нет трагедии в том, что я не стал солистом. Я могу зарабатывать как учитель музыки, и этим я и займусь». Есть нечто коварное в процессе эмоциональной разрядки, потому что это может происходить вне сознания. Один полюс творческого напряжения всегда в нашей власти — уровень мечты, и, изменяя его, мы всегда можем достичь эмоциональной разрядки. Неприятные переживания исчезают, потому что снижается уровень творческого напряжения, которое их порождало. Теперь наши цели более реалистичны. Легко избежать эмоционального напряжения — стоит только пожертвовать тем, чего мы действительно желаем, нашей мечтой.

Динамика эмоционального напряжения имеет некое сходство с процессом размывания целей, что стало причиной неприятностей для компаний WonderTech и People Express, о которых мы говорили в главах 7 и 8. Взаимосвязь между эмоциональным напряжением и творческим представляет собой разновидность архе-

типа подмены проблем, который довольно точно описывает то, что происходит при размывании целей, и может быть изображен следующей диаграммой:



Когда мечта не совпадает с реальностью, возникает разрыв (творческое напряжение), который может быть перекрыт двумя способами. Нижний круг диаграммы представляет собой «кардинальное решение» — приблизить реальность к мечте. Но для изменения действительности нужно время. Это вызывает эмоциональное напряжение в верхнем круге, где реализуется «симптоматическое решение» — снизить мечту, приблизить ее к действительности.

Но одноразовым снижением история обычно не кончается. Возникают новые силы, удаляющие действительность от (новой, уже сниженной) мечты, в ответ — новое эмоциональное напряжение и новое снижение мечты. Возникает классическая снижающаяся спираль подмены проблем, в которой неудача в достижении цели ведет к эмоциональному напряжению, к понижению уровня мечты, к временному облегчению и давлению в пользу ее дальнейшего снижения.

В компаниях WonderTech и People Express освобождение от эмоционального напряжения приняло форму понижения ключевых стандартов деятельности — срока поставки и качества обслуживания. Эрозия стандартов была постепенной и малозаметной. В WonderTech каждый кризис сопровождался небольшим увеличением срока поставок. И в People Express не было такого, что однажды утром менеджеры проснулись и поняли: «Мы успешно растем и можем позволить себе снижение качества обслуживания». Нет, качество обслуживания

пассажиров ухудшалось постепенно в ходе повторяющихся кризисов и с каждой заменой ключевых руководителей. Так незаметно идет эрозия и личных целей, и мы постепенно отказываемся от нашей мечты о желанных нам отношениях, об интересной работе и о мире, в котором хотелось бы жить.

Неспособность выносить эмоциональные напряжения ведет к эрозии целей. Никто не хочет быть вестником дурных событий. Легче всего притвориться, что ничего плохого не случилось, а еще лучше — что одержана победа, т.е. понизить требования так, чтобы плохие новости превратились в радостные.

Динамика эмоционального напряжения сказывается на всех уровнях деятельности. Это путь компромисса и посредственности. Как сказал Сомерсет Моэм, «только посредственности всегда в порядке».

Мы не готовы и дальше переносить эмоциональные напряжения и потому допускаем эрозию целей и идеалов. Зато когда мы понимаем потенциальную ценность творческого напряжения и, не снижая качества мечты, позволяем ему действовать, мечта превращается в активную силу изменений. Роберт Фриц говорит: «Дело не в мечте, а в том, к чему она ведет». Истинно творческие люди используют разрыв между мечтой и реальностью как источник энергии, изменяющей действительность.

Например, Алан Кай, руководитель исследовательского центра компании Херох в Пало Альто, где были впервые реализованы многие ключевые свойства персональных компьютеров, мечтал о создании совсем другой машины, которую он называл «активная книга» (dynabook). Должна была получиться интерактивная книга. Ребенок смог бы проверить свое понимание, играть и творчески преобразовать все то, что в традиционной книге по неизбежности статично. В известном смысле эта затея провалилась, поскольку такую книгу не удалось создать. Но эта мечта преобразила всю компьютерную промышленность. В этом проекте впервые были реализованы те функциональные особенности современных компьютеров — окна, выпадающие меню, управление с помощью мыши, использование значков-пиктограмм вместо описаний, — которые десять лет спустя были предложены рынку компанией Macintosh.

Билл Рассел, легендарный центровой в команде Boston Celtics, лично оценивал качество своей игры. После каждой игры он проставлял себе бал — от 1 до 100. За всю карьеру он ни разу не сыграл лучше, чем на 65. Можно было бы считать его неудачником, не так ли? Бедняга участвовал в двух с лишним тысячах

матчей и ни разу не достиг высшего уровня! Но ведь именно стремление к этому уровню сделало его лучшим баскетболистом всех времен.

Дело не в мечте, а в том, к чему она ведет.

Овладение своим творческим напряжением изменяет отношение к «неудачам». Неудача — это, попросту говоря, знак того, что есть разрыв между мечтой и действительностью. Неудача дает шанс чему-то научиться — более точно воспринимать действительность, усовершенствовать стратегию, сделать более ясными свои идеи и намерения. Неудачи не имеют отношения к беспомощности и малозначимости. Эд Ленд, основатель и многолетний президент компании Polaroid, изобретатель мгновенного фото, повесил в кабинете следующий лозунг:

*Ошибка — это событие, из которого вы еще не извлекли выгоду!*

Овладев творческим напряжением, вы обретаете стойкость и терпение. На одном из семинаров японский менеджер рассказал мне о разном отношении к времени у японцев и американцев. «Американец прилетает в Японию, чтобы провести деловые переговоры, и наталкивается на всевозможные затяжки и уклонение от дела. Американец прилетает на пять дней, у него очень напряженный план, и он хочет немедленно приступить к делу. А японцы вежливо пьют с ним чай, кланяются, улыбаются, но на разговор о деле не идут. Дни бегут, японцы медлят, и американец все больше нервничает. Для американца, — заключил менеджер, — время есть враг. Для японца оно союзник».

Говоря более широко, для многих сама действительность — это враг. Мы воюем с ней. Нами движет не столько желание творить, сколько отвращение к действительности, к тому, что у нас есть. По этой логике, чем глубже страх, чем больше отталкивание от действительности, тем больше готовность к изменениям. «Пока дела не пойдут совсем плохо, люди кардинально не переменятся».

Отсюда идет ошибочное убеждение, что коренные перемены возникают только в ответ на угрозу выживанию. Эта идея о необходимости кризисов очень популярна. Но это опаснейшее упрощение. На семинарах я часто задаю вопрос: «Кто из вас полагает, что люди и организации могут пойти на серьезные изменения только под давлением кризиса?». В ответ поднимают руки от 75 до 90% участников. Тогда я прошу их вообразить, что у них в жизни все сложилось наилучшим образом, так что нет никаких проблем ни в личной жизни, ни на работе, ни с соседями и знакомыми, и задаю вопрос: «К чему вы прежде всего устремитесь в

тот миг, как все проблемы будут решены?». Единодушный ответ — «что-нибудь изменить, создать что-то новое». Человек сложнее, чем мы склонны думать. Мы боимся изменений, но не можем жить без них. Это хорошо сформулировал один опытный специалист по организационным изменениям: «Люди сопротивляются не переменам, а тому, чтобы оказаться объектами перемен».

Овладев творческим напряжением, вы кардинально меняете свое отношение к действительности. Теперь она вам не враг, а союзник. Очень важно иметь точное, пронизательное понимание действительности. Большинство из нас, увы, привыкли к искаженному видению действительности, о чем мы подробно поговорим в следующей главе. «Мы привыкли больше полагаться на наши представления о действительности, чем на собственное восприятие ее, — пишет Роберт Фриц. — Удобнее считать, что мир похож на наши предрассудочные представления о нем, чем свежим взором видеть то, что перед нами». На пути к личному совершенству прежде всего нужна верность мечте, идеалу, но не меньшее значение имеет верность истине.

И то и другое жизненно важно для создания творческого напряжения. Как говорит Фриц: «Истинно творческий человек знает, что всегда приходится считаться с ограничениями. Без ограничений творчество невозможно».

### **«СТРУКТУРНЫЙ КОНФЛИКТ»: СИЛА ВАШЕГО БЕССИЛИЯ**

Недостаток цельности — черта многих людей, даже добившихся большого успеха. Внутренние убеждения противоречат их реальным возможностям и умениям. Прodelайте следующий эксперимент. Громко произнесите: «Я в состоянии изменить свою жизнь к лучшему решительно во всем — на работе, в семье, в отношениях с друзьями и даже в обществе». Заметьте свою внутреннюю реакцию на эту фразу. Внутренний голос принадлежит скептику: «Это детские фантазии», «В такое невозможно поверить», «В личной жизни и на работе, пожалуй, да, но в городе? В обществе?», «Да и что мне делать со всем обществом?». Это голос ваших тайных убеждений.

Роберт Фриц, который работал буквально с десятками тысяч людей над развитием их творческих способностей, пришел к выводу, что практически каждый «склонен считать, что мы не способны осуществить наши желания». Откуда идет такое убеждение? Фриц утверждает, что это почти неизбежный результат процесса взросления:

*«Уже в раннем детстве нас приучают к ограничениям. И это правильно, потому что это полезно для выживания детей. Плохо, что урок воспринимается чрезмерно обобщенно. Нам постоянно говорят, что чего-то нельзя, и можно прийти к убеждению, что у нас никогда не будет того, что нам хочется».*

Большинству свойственны внутренние противоречия, ограничивающие способность творчества. Чаще всего встречается вера в собственное бессилие — в неспособность достичь всего, что действительно желанно. Не реже встречается чувство собственной никчемности — мы не заслуживаем того, чего действительно хотим. Фриц утверждает, что он встретил только десяток человек, в которых не чувствовалось наличия этих комплексов. Это утверждение трудно доказать, поскольку речь идет о глубоко потаенных убеждениях. Но если принять его как гипотезу, мы увидим системные силы, подрывающие нашу способность мечтать и творить.

Фриц описывает работу этих внутренних убеждений, мешающих нам достигать желаемого, с помощью метафоры. Представьте себе, что вы стремитесь добраться до цели, а вас тянут в противоположные стороны две резинки. Одна символизирует творческое напряжение и тянет вас в нужном направлении. Другая привязана к убеждению в собственной никчемности или в бессилии. Первая тянет вас к цели, вторая — в обратном направлении, где ваш внутренний голос говорит, что вы не в силах (или не заслуживаете) получить желаемое. Фриц называет это метафорой «системного конфликта», поскольку здесь действуют конфликтующие силы: толкающие нас к выбранной нами цели и препятствующие нам достичь ее.

Следовательно, чем ближе мы к реализации нашей мечты, тем мощнее сила, отвлекающая нас от этого. Эта сила может проявляться по-разному. Человек может потерять энергию. Его может охватить сомнение, а в самом ли деле ему все это нужно. На последних шагах трудности могут стать непреодолимыми. Возникают неожиданные препятствия. От нас уходят люди. При этом мы даже не осознаем наличия структурного конфликта, так же как не осознаем своих потаенных убеждений. В сущности, именно это отсутствие осознания придает силу структурному конфликту.

Из наличия структурного конфликта, создаваемого верой в свое бессилие и никчемность, можно сделать вывод, что системные силы препятствуют нашему успеху на пути к цели. Но ведь порой мы добиваемся успеха, и многие умеют ста-

вить цели и достигать их, по крайней мере, в некоторых областях своей жизни. Как нам удастся преодолеть сопротивление структурного конфликта?

Фриц выявил три общих «стратегии» преодоления сил структурного конфликта, каждая со своими ограничениями. Первая стратегия — допустить эрозию собственных идеалов и мечты. Вторая — «манипулирование конфликтом». Мы создаем искусственный конфликт и стремимся избежать того, что нам неприятно, и это умножает наши силы добиваться того, что нам желанно. Манипулирование конфликтом — это излюбленная стратегия людей, постоянно боящихся неудачи; менеджеров, способных всех мобилизовать страхом перед последствиями того, что компания не достигнет поставленных целей; общественных движений, которые мобилизуют поддержку с помощью страхов и запугивания. Достаточно грустно, что большинство общественных движений вдохновляются «отрицательными идеалами», стремлением избавиться от того, что нам неприятно и что кажется опасным, а не стремлением к созиданию. Только вслушайтесь: борьба с наркотиками, с курением, с абортами, с ядерным оружием, с атомными электростанциями или с коррупцией.

Многие спросят: «Что же плохого, если страх и беспокойство помогают нам достигать целей?». С позиций личного совершенствования можно ответить простым вопросом: «Вы действительно хотите прожить всю жизнь в страхе перед неудачей?». Трагедия многих людей, приученных манипулировать конфликтами, в том, что они приходят к убеждению, что успеха можно достичь только в состоянии тревоги и страха. Вместо того чтобы избегать эмоционального напряжения, эти люди восхваляют его. В их жизни мало радости. Даже достигнув цели, они тут же начинают тревожиться, как бы не утратить достигнутого.

Третья стратегия — это «сила воли». Мы просто настраиваем себя на то, что нужно преодолеть любые препятствия на пути к цели. Фриц считает, что за стратегией «сила воли» лежит простая убежденность, что «волевое усилие создает движущую нами силу». Сила воли отличает столь большое число тех, кто добился успеха, что многие и видят синоним успеха в маниакальной сосредоточенности на достижении цели, в готовности «заплатить любую цену», сломить любое сопротивление и преодолеть все препятствия.

«Сила воли» порождает множество проблем, но они едва ли заметны тем, кто сосредоточен на «успехе». Во-первых, такой подход очень расточителен, или, как говорят в системном анализе, мы действуем без рычага. Мы достигаем целей,

но ценой грандиозных усилий, способных истощить человека и поставить его перед вопросом, а «стоила ли игра свеч». Занятно, что люди с сильной волей на деле способны искать препятствия, чтобы их преодолеть, драконов — чтобы обезглавить, врагов — чтобы сокрушить, и все это чтобы напомнить себе и другим о собственной мощи. Во-вторых, такой подход нередко порождает непреднамеренные последствия, порой существенные. Человек сильной воли делает прекрасную карьеру, но часто выясняется, что он дважды был женат и у него чудовищные отношения с собственными детьми. Порой та самая способность добиваться цели любой ценой оказывается совершенно бессильной в семейной жизни. (Об этом мы подробно поговорим в главе 16.)

Еще хуже то, что эта стратегия, как и две других, оставляет незатронутым сам структурный конфликт. В частности, потаенный страх перед собственной беспомощностью никуда не исчезает. Многие добившиеся больших успехов люди при всей бесспорности своих достижений испытывают глубокое и обычно не высказываемое чувство бессилия во многих сферах жизни — в личных и семейных отношениях, в попытках достичь внутреннего мира и полноты духовной жизни.

До известной степени эти стратегии неизбежны. Они вросли в нашу плоть и кровь, и в одну ночь от них не избавиться. У каждого своя любимая стратегия. Я, как свидетельствуют мои близкие, долго практиковал «силу воли».

Но где же рычаг для преодоления структурного конфликта? Поскольку источником конфликта являются глубинные убеждения, их и следует изменить. Психологи практически единодушно утверждают, что от таких комплексов, как чувство бессилия и никчемности, избавиться совсем не просто. Они закладываются в очень раннем детстве (помните, сколько было в ваши два года всевозможных «нельзя», «не смей», «не ходи»?). У большинства людей эти комплексы отступают постепенно, по мере накопления нового опыта и продвижения к личному совершенству. Но раз совершенствование недостижимо, пока нам мешают эти обессиливающие комплексы, а для их снятия мы должны достичь личного совершенствования, как вообще можно приступить к изменению этих потаенных структур?

### **ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ИСТИНЕ**

Существует обезоруживающе простая и глубокая стратегия преодоления структурного конфликта: говорить правду.



Многим представляется, что простая приверженность истине не может помочь. «Что сделать, чтобы изменить мое поведение?» «Как мне изменить свои потаенные убеждения?» Люди зачастую хотят получить формулу, метод, технику, что-то осязаемое, что можно использовать для преодоления структурного конфликта. Но опыт показывает, что простая приверженность правде намного эффективнее любой иной техники.

Приверженность правде вовсе не означает стремления к Истине с большой буквы, к последнему откровению или первопричине всего. Речь только о неустанной готовности выявлять то, каким образом мы сами ограничиваем или вовсе лишаем себя возможности видеть то, что есть, и постоянно проверять и перепроверять наши представления о том, почему все обстоит так, а не иначе. Это означает постоянное расширение нашего сознания — так же как выдающийся спортсмен, наделенный экстраординарным боковым зрением, пытается еще увеличить свою способность «видеть поле игры». Это также означает постоянное углубление понимания структур, формирующих текущие события. Строго говоря, люди, многого достигшие на пути совершенствования личности, видят, как в их поведении сказываются многие структурные конфликты.

Итак, первая, важная задача по отношению к структурным конфликтам — это научиться опознавать их и порождаемое ими поведение. Познание стратегии преодоления структурных конфликтов может оказаться очень нелегким делом, особенно потому, что оно сопровождается немалым напряжением. Очень полезно выработать внутренние сигналы тревоги на ситуации, когда мы начинаем кого-то или что-то винить в своих проблемах: «Я отступаю, потому что меня никто не ценит» (или «Я никому не нужен») или «Я обеспокоен, потому что, если работа не будет сделана, меня уволят».

В моей собственной жизни я неоднократно чувствовал, что меня предают в критические моменты работы над крупными проектами. Я в ответ превращался в настоящий бульдозер и силой проламывал ситуации, созданные нелояльностью или некомпетентностью сотрудников. Потребовалось много лет, чтобы осознать, что в повторении этих ситуаций есть закономерность, что это — мой собственный вариант «силовой» стратегии, порожденной чувством бессилия как-то повлиять на тех, кто меня предает. Так или иначе, я отбросил чувство, что «все это следует делать мне самому».

Осознав эту закономерность, я изменил свое поведение в тех случаях, когда коллеги меня предавали. Я реже сердился. Вместо этого появлялось несколько болезненное понимание — «опять возникают мои проблемы». Я начал внимательнее вглядываться в последствия своих действий. Выяснилось, что либо я ставил совершенно невыполнимые задачи, либо умудрялся убить в других людях интерес к работе. Далее я начал развивать в себе способность обсуждать такие ситуации с другими участниками, но так, чтобы не вызвать у них защитной реакции (см. об этом главу 10).

Если бы я не изменил свое мышление, мне бы не удалось ни выработать все эти умения, ни научиться применять их на практике. Пока я воспринимал проблему как факт или событие, я сохранял уверенность, что ее причина чисто внешняя — просто «они опять меня предали». Когда я увидел, что проблема коренится глубже, что она есть порождение структурных причин, я начал искать, что я сам могу сделать, а не «что натворили они».

Неосознаваемые нами структуры держат нас в плену. Но стоит их увидеть и назвать по имени, и они уже не имеют прежней власти над нами. Это одинаково верно и для отдельных людей, и для организаций. Сейчас возникает новая отрасль знания и практики — структурная терапия семьи, которая исходит из гипотезы, что психологические проблемы человека можно понять и изменить только через понимание внутренних причин, скрытой структуры семейных и личных связей. Когда эти структуры выявлены, говорит первопроходец в этой области Дэвид Кантор, «появляется возможность начать их изменение, чтобы освободить людей от действия таинственных сил, которые прежде определяли их поведение»<sup>3</sup>.

Выявление действующих структур является главным делом тех, кто достиг высот в совершенствовании личности. Порой эти структуры уда-

ется легко изменить. Иногда, как в случае структурных конфликтов, они меняются только постепенно. Отсюда необходимость не сражаться с ними, а более творчески с ними работать, не упуская из виду их происхождение. В любом случае, если действующая структура осознана, она делается частью «реальной действительности». Чем более я привержен истине, тем активнее действует творческое напряжение, поскольку реальная действительность в большей степени делается самой собой. С позиций творческого напряжения приверженность истине, как и мечта, становится плодотворной силой.

Классической иллюстрацией этого процесса является повесть «Рождественская песнь в прозе» Ч. Диккенса. В сочельник Скруджа посещают три призрака, и благодаря им он начинает все яснее видеть то, от чего прежде отворачивался. Он начинает видеть реалии своего прошлого и как его собственное поведение стало причиной того, что постепенно его покинула способность к состраданию и он все больше замыкался в собственном эгоизме. Он начинает видеть те реалии своего настоящего, которых он избегал, и прежде всего, болезнь Тини Тима. И он видит свое возможное будущее, которое наступит, если он будет жить по-прежнему. Но тут он просыпается и осознает, что он свободен, что у него есть выбор. И он решает измениться.

Существенно, что Скрудж не может принять решение измениться, пока он не начинает осознавать свою реальную действительность. Диккенс, в сущности, говорит, что жизнь всегда оставляет нам возможность увидеть истину, причем неважно, насколько мы при этом слепы и охвачены предубеждениями. И если мы найдем мужество воспользоваться этой возможностью, мы обретем силу для глубокого преобразования себя и своей жизни. Или, если обратиться к религиозной традиции, только через истину мы можем перейти к милосердию.

Сила истины — все яснее видеть действительность такой, как она есть, очистить восприятие, проснуться и прозреть — все эти понятия говорят об одном и том же. Что-то в этом роде можно встретить почти во всех мировых философских и религиозных системах. Буддисты стремятся к состоянию «чистого созерцания», к прямому видению реальности. Индуисты говорят о необходимости отстраненно взирать на свое Я и свою жизнь. Коран кончается фразой: «Как трагично, что человек должен умереть прежде, чем он сумеет пробудиться». В ранней христианской традиции сила истины занимала столь же центральное место, но в последующие два тысячелетия все это отошло на второй план. На иврите в написании имени Иешуа (Иисус) используются буквы, составляющие имя бога Йеговы (ГПГР) с добавлением в середине буквы «шин» (&). Значение букв, составляющих имя Йегова, — «тот, кто был, есть и будет». Добавление буквы «шин» изменяет значение имени — «тот, кто был, есть и будет, кто освобождает». Возможно, именно отсюда возникло обетование «Истина сделает вас свободными».

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОДСОЗНАТЕЛЬНОГО, ИЛИ НЕ НАДО ВСЕ ТАК ПОДРОБНО ОБДУМЫВАТЬ

В людях, далеко продвинувшихся по пути личного совершенствования, особенно поражает их способность легко и изящно решать самые трудные задачи. Всем знакомо ощущение восторга перед легкостью и красотой движения выдающихся фигуристов или балерин. Известно, что такое мастерство дается годами усердных тренировок, но легкость и непринужденное изящество движения все-таки изумляют.

В практике продвинутых в личном совершенствовании людей есть еще один аспект — использование подсознания. Каждый из нас именно на уровне подсознательного имеет дело со сложностями. Людей, многого достигших в личном совершенствовании, отличает более высокий уровень взаимосвязи между обычным сознанием и подсознанием. К тому, что большинство принимает как данность и использует случайным образом, они относятся как к дисциплине.

Уместно ли говорить о роли подсознательного в управлении и в функционировании организаций? Менеджер Инамори из компании Куосега говорит:

*«Сосредоточиваясь... я погружаюсь в подсознание. Говорят, что человек обладает сознательным и подсознательным умом и что способности второго больше первого раз в десять... Когда я говорю о нашем "уме", я рискую, что меня сочтут сумасшедшим. И все-таки я думаю, что именно здесь может лежать ключ к тайне, которая может определить наше будущее».*

О'Брайан из Hanover Insurance считает, что использование способностей сознания, которыми прежде пренебрегали, имеет центральное значение для строительства новой организации:

*«Крупнейшей неисследованной территорией в мире является область между нашими ушами. В самом деле, я уверен, что обучающаяся организация найдет способ выявлять и возвращать в нас способности, которые сегодня считаются экстраординарными».*

Но то, что считают «экстраординарным», на деле тесно связано с теми аспектами нашей жизни, которые настолько «обычны», что их едва замечают. Мы встречаемся в жизни с превеликим множеством сложнейших задач и вполне гра-

можно с ними справляемся почти безо всякого участия сознания. Прodelайте эксперимент: потрогайте рукой собственную макушку. А как вам это удалось? Большинство ответит что-то вроде: «Ну, я представил, как это будет, — и вот, ладонь коснулась макушки». Но на нейрофизиологическом уровне это чрезвычайно сложная задача, выполнение которой обслуживают сотни тысяч нейронных импульсов, обеспечивающих связь между мозгом и рукой. Вся эта сверхсложная деятельность осуществляется без участия сознания. Точно так же, если вы начнете обдумывать каждое свое движение при ходьбе, вы попадете в беду. Ходить, говорить, есть, обуваться, ездить на велосипеде — все это мы можем делать практически без участия сознания, и все это — фантастически сложные задачи.

Мы уверенно справляемся с этими задачами, потому что в нашем мозгу есть механизм, изумительно приспособленный для решения сложных задач. Мы называем этот механизм «подсознательное», потому что он действует «ниже», или «вне», уровня нашего сознания. Его называют еще «бессознательным» или «автоматическим умом». Но как бы его ни называли, без учета этого механизма невозможно объяснить способность человека справляться со сложными задачами. В одном мы можем быть вполне уверены — для решения этих задач недостаточно одного мышления и сознания.

Подсознание участвует в процессе обучения. До какого-то времени ребенок не умеет таких простых вещей, как ходить, говорить или есть. Всему этому нужно учиться. В первый раз ребенок не может попасть ложкой в свой рот — он попадает в левое плечо, в грудь, в щеку. Постепенно вырабатывается искусство точно попадать ложкой в рот. Любая новая задача сначала требует серьезного сознательного внимания и усилий. По мере «обучения» нужным умениям вся деятельность постепенно сдвигается в область подсознательного контроля.

Когда вы, к примеру, только учились водить автомобиль, требовалось изрядное сознательное внимание, особенно если вы учились водить на автомобиле без автоматической коробки передач. Большинству на первых порах трудно одновременно рулить и разговаривать с сидящим рядом. Не всякий способен с первого раза выполнить «здесь чуть медленнее, переключи скорость и поверни направо». Но уже через несколько недель вождения человек выполняет все это совсем или почти без участия сознания. Все делается «автоматически». Поразительно, как быстро человек привыкает двигаться в потоке машин и при этом оживленно раз-

говаривать, не уделяя почти никакого сознательного внимания сотням переменных, которые приходится учитывать при управлении машиной в такой ситуации.

Приступая к обучению игре на пианино или любом другом инструменте, сначала осваивают гаммы. Постепенно ученик переходит ко все более сложным вещам, а гаммы остаются разве что для короткой разминки пальцев. Даже концертирующий пианист, впервые исполняя незнакомое сочинение, проигрывает его на репетиции в замедленном темпе, осваивая движение рук, педалей, запоминая ритм и темп. Во время концерта это уже происходит само собой и все внимание отдается только эстетике исполнения.

Каждый овладевает широким репертуаром умений благодаря «обучению» подсознания. Будучи усвоенными, эти умения делаются настолько привычными и подсознательными, что мы даже не замечаем, как все это делаем. Большинству никогда не приходится задумываться над тем, как именно мы сумели всему этому научиться и как можно развивать и углублять эту «связь» между сознанием и подсознанием. Но все это имеет чрезвычайное значение для дисциплины совершенствования личности.

Вот, кстати, почему люди, преданные непрерывному совершенствованию личности, практикуют те или иные формы «медитации». Регулярные медитации в виде сосредоточенной молитвы или с помощью других приемов «умиротворения» сознательного ума могут принести чрезвычайную пользу для освоения подсознания. Подсознание не может «хотеть». Оно не порождает собственных целей и ни к чему не стремится. Но оно охотно принимает любое направление, для него очень важно все то, что имеет значение для сознания. При обычном активном состоянии ума подсознание затоплено сумбуром противоречивых образов и чувств. При более спокойном состоянии ума, когда мы сконцентрированы на чем-то для нас важном, на каких-то сторонах нашего видения или мечты, подсознание ни на что не отвлекается.

Более того, люди, продвинувшиеся на пути совершенствования личности, используют особые приемы для концентрации внимания. Как мы уже говорили, они фокусируются на желаемых результатах, а не на процессе или «средствах» достижения этих результатов.

Сосредоточиться на желаемом внутреннем результате — это искусство. Для большинства из нас это нелегко, нужны время и выдержка, чтобы им овладеть. Большинство людей, задумавшись о чем-то лично важном, почти немедлен-

но начинают думать о всевозможных трудностях и препятствиях, которые могут встать на пути к цели. С одной стороны, обдумывать альтернативные стратегии достижения цели очень важно, но с другой — это признак недисциплинированности ума, когда соображения о «процессе» достижения цели постоянно отвлекают внимание от самой цели. Нужно учиться тому, как не смешивать мысли о том, что для нас действительно важно и желанно, с мыслями о том, как достичь цели.

Обучаясь приемам концентрации на желаемых результатах, полезно взять какую-либо конкретную цель или часть вашей главной мечты. Для начала вообразите, что цель уже достигнута, и задайте себе вопрос: «Вот я этого достиг, и что мне это дало?». Обычно люди при этом открывают, что в ответ «всплывают» более глубокие желания, лежащие уже за этой целью. Цель практически всегда оказывается промежуточным этапом, важным для достижения чего-то много более важного. Человек, например, стремится достичь определенного уровня в управленческой иерархии. Если он спросит себя: «Что даст мне положение старшего вице-президента?», он поймет, что это «уважение коллег», или «я буду в центре событий». Желание занять этот пост может сохраниться, но возникает понимание более глубокого результата, и к этому результату можно начать двигаться прямо сейчас, независимо от положения на служебной лестнице. (Более того, если человек не уяснит для себе, чего же он на самом деле хочет, может случиться так, что он достигнет поставленной цели и обнаружит, что разочарован, несмотря на высокое служебное положение.)

Искусство концентрации так важно именно потому, что подсознание очень отзывчиво к поставленной цели. Когда нам самим неясно соотношение между главными и промежуточными целями, подсознание не в силах установить приоритеты и сфокусироваться.

Столь же важно делать отчетливый выбор. Только сделанный выбор позволяет всем способностям подсознания полностью включиться в игру. Можно сказать, что принятие решений и концентрация на результатах, обладающих для нас наибольшим значением, является сильнейшим из рычагов, используемых нашим обычным сознанием. По словам Инамори:

*«Я часто говорю исследователю, которому не хватает настойчивости, что... пока он весь не будет настроен на успех, ему не удастся преодолеть препятствия... Когда его страсть, его желание станут настолько сильными, что вырвутся вовне подобно перегретому пару,*

*и когда этот пар сконденсируется... и упадет назад в виде капель дождя, он обнаружит, что его проблема решена».*

Преданность истине важна и для установления связи с подсознанием — по тем же самым основным причинам, которые используются в работе «детектора лжи». «Детектор лжи» эффективен потому, что у большинства людей попытка скрыть правду порождает внутренний стресс, проявляющийся в ряде физиологических реакций — давление крови, частота дыхания, частота пульса. Так что обманывая себя насчет реальной действительности, мы не только лишаем подсознание точной информации о том, где мы находимся относительно нашей мечты, но еще и загружаем подсознание ложной информацией. Принцип творческого напряжения исходит из того, что подсознание по-настоящему эффективно, когда оно точно сфокусировано на нашу мечту и на нашу реальную действительность.

Есть много методов эффективной работы с подсознанием. Эффективным подходом является использование воображения и визуализация. Пловцы мирового класса, например, обнаружили, что стоит им представить себе, что их руки вдвое больше, чем в действительности, а ноги стали перепончатыми, как у гуся, они плывут быстрее. Для разного рода профессиональных исполнителей рутинным элементом психологической подготовки стало «проигрывание в уме» сложных элементов выступления. Но все-таки самое полезное, чего можно добиться, — это научиться узнавать, что для вас важнее всего. Если этого знания нет, методы и приемы работы с подсознанием могут выродиться в ряд чисто технических приемов — еще один подход к манипулированию самим собой, дабы повысить собственную эффективность. Это совсем не пустые опасения. Почти все духовные традиции остерегают нас от использования техники повышения возможностей сознания без параллельного очищения и возвышения своих стремлений.

В конечном итоге, в развитии контакта с подсознанием наибольшее значение имеет забота о желательном результате; это должна быть «правильная» цель, к которой есть смысл стремиться. Похоже, что подсознание особенно восприимчиво к целям, отвечающим наиболее глубоким стремлениям и ценностям. Есть авторитетное мнение, что наиболее глубокие устремления сами являются частью подсознательного ума.

Поразительным примером того, чего способен достичь человек, стремящийся к действительно важным для себя результатам, является история Гилберта Каплана, очень удачливого издателя ведущих инвестиционных журналов.



Капкан впервые услышал Вторую симфонию Малера на репетиции в 1965 г. По его словам, он просто лишился сна. «Я пошел на концерт и вышел из зала совсем другим человеком. Это оказалось началом долгой любовной истории». У него не было формального музыкального образования, но он решил посвятить свое время, энергию и немалые деньги (оркестр приходилось нанимать) на то, чтобы научиться дирижировать исполнением этой симфонии. Сегодня музыкальные критики всего мира очень высоко оценивают его исполнение этой вещи. *New York Times* в 1988 г. отметила, что записанный им диск с этой симфонией в исполнении Лондонского симфонического оркестра вошел в пятерку лучших записей классики в том году и что президент Нью-Йоркского общества Малера назвал эту запись «выдающимся достижением». Даже при наличии самой сильной воли он не смог бы достичь этого уровня артистизма, если бы полагался только на помощь сознательного ума. Такого можно достичь только при тесном сотрудничестве с собственным подсознанием.

Ключом к установлению прочных контактов с подсознанием является дисциплина развития личного видения, мечты. Вот почему концепция видения всегда так много значила в творческих искусствах. Пикассо однажды сказал:

*«Было бы очень интересно зафиксировать на фото не стадии написания картины, а метаморфозы этого процесса. Возможно, таким образом удалось бы увидеть, как ум находит путь к кристаллизации своих видений. Но важнее всего было бы увидеть, что в основе своей картина не изменяется, что исходное видение остается почти неизменным при всех преобразованиях живописи».*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ И ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА**

По мере успехов в совершенствовании личности в человеке постепенно происходят разные изменения. Многие из них настолько тонки, что часто остаются незамеченными. При этом происходит не только очищение и прояснение «структур», важных для совершенствования личности (таких как творческое напряжение, эмоциональное напряжение и структурный конфликт), но изменения затрагивают и более тонкие аспекты личности, а именно соединение рационального знания и интуиции, нарастающее понимание нашей связанности с миром, сострадание, устремленность к целому.

### Соединение рационального знания и интуиции

Согласно древней суфийской притче, однажды плутовавший по свету слепец заблудился в лесу, споткнулся и упал. Ощупав место падения, он обнаружил, что под ним безногий калека. Они разговорились и жаловались друг другу на судьбу. Слепой сказал: «Сколько себя помню, я блуждаю по этому лесу и не знаю, как мне отсюда выбраться». Безногий сказал: «Сколько себя помню, я всегда лежал на земле в этом лесу, и я не в силах выйти отсюда». Вот так они сидели и разговаривали, и неожиданно калека вскричал: «Я все понял! Ты посадишь меня на плечи, а я буду подсказывать тебе, куда идти. Вместе мы сможем выбраться из леса». В этой притче слепой символизирует рациональность, а калека — интуицию. Мы не выберемся из леса, пока не сможем их соединить.

После многих десятилетий официального пренебрежения новое внимание было привлечено к вопросу о роли интуиции в управлении. Множество современных исследований демонстрируют, что опытные менеджеры и руководители во многом полагаются на интуицию, а не на чисто рациональный просчет сложных проблем. Они доверяют предчувствиям, проводят параллели и интуитивно сопоставляют явно различные ситуации. В школах менеджмента существуют даже курсы по использованию интуиции и творческому решению проблем. Но нашим организациям и обществу в целом еще очень далеко до соединения интуиции и рационального знания.

Люди, многого достигшие на пути совершенствования личности, не говорят о соединении интуиции и рациональности. У них это получается само собой, как побочный результат ориентации на использование всех наличных ресурсов личности. Они не могут выбирать между интуицией и рациональностью, или между головой и сердцем, так же как мы не можем принять решение о том, чтобы ходить на одной ноге или видеть одним глазом.

Симметричность — это ведущий принцип конструкции, выработанный эволюцией высших организмов. Природа обильно использует симметричность, а потому конструкции не только избыточны, но и обладают свойствами, которых иначе и не достичь. Две ноги нужны для быстрого и ловкого передвижения. Две руки — чтобы карабкаться, поднимать и использовать предметы. Два глаза и два уха — для объемного зрения и слуха. Разве не позволительно предположить, что — в соответствии с тем же принципом симметрии — интуиция и рациональность

созданы быть в гармонии, чтобы дать нам возможность достичь полного развития нашего разума?

Системное мышление способно дать ключ к соединению интуиции и рациональности. Понимание сути интуиции не дается линейному мышлению, ограниченному учетом близких во времени причин и следствий. В результате большинство наших интуитивных прозрений не имеют «смысла», т.е. их нельзя объяснить в терминах линейной логики.

У опытных менеджеров очень часто бывают интуитивные прозрения относительно сложных систем, которые они сами не в силах объяснить. Интуиция учит их, что причины и следствия не близки в пространстве и во времени, что очевидные решения дадут больше вреда, чем пользы, и что краткосрочные решения порождают долгосрочные проблемы. Но они не в силах объяснить свои прозрения на простом языке линейной логики. Они могут сказать только одно: «Сделайте вот так. Это будет работать».

Многие менеджеры, например, чувствуют, насколько опасна эрозия целей или стандартов, но они не в силах убедительно объяснить, каким образом эта эрозия ведет к усиливающейся тенденции недоинвестировать или к неспособности полностью реализовать потенциал роста. Или менеджеры могут чувствовать, что они фокусируются на осязаемых, легко измеримых показателях эффективности, но при этом маскируют и даже усугубляют более глубокие проблемы. Но они не в силах объяснить, почему эти показатели эффективности вводят в заблуждение или как альтернативные подходы могут привести к лучшим результатам. Только понимание системных структур позволяет дать рациональное объяснение этим интуитивным прозрениям.

Конфликт между интуицией и линейным, несистемным мышлением стал источником представления, что рациональность сама по себе противоположна интуиции. Если учесть характерную для всех великих мыслителей взаимосвязь интуиции и рационального мышления, это представление необходимо признать ложным. Эйнштейн говорил: «Рациональное сознание не принесло мне ни одного открытия». Однажды он описал, как был открыт принцип относительности: он вообразил, будто сам путешествует на пучке световых лучей. При этом он был способен к блестящим интуитивным прозрениям, которые затем он обращал в краткие, допускающие рациональную проверку гипотезы.

Овладев языком системного мышления, менеджеры обнаруживают, что могут дать объяснение многим из своих интуитивных прозрений. Воссоединение интуиции и рационального мышления может, в конечном итоге, оказаться одним из главных достижений системного подхода.

### **Растущее понимание нашей связанности с миром**

Похоже, что мой шестинедельный сын Ян не знаком со своими руками и ногами. Я подозреваю, что он знает об их существовании, но он явно не сознает, что это его руки и ноги или что он контролирует их действия. Однажды он попался в чудовищную петлю усиливающей обратной связи. Своей левой рукой он ухватил себя за ухо. Судя по болезненной гримасе и все более частым подергиваниям, это явно возбуждало его. Но в результате возбуждения он еще сильнее тянул себя за ухо. Ему было больно, он еще сильнее возбуждался и еще энергичнее дергал себя за ухо. Бедняга до сих пор дергал бы себя за ухо, если бы я не разжал ему руку и не успокоил его.

Не сознавая того, что он управляет своей рукой, он воспринимал источник боли как некую внешнюю силу. Звучит знакомо, не так ли? На деле ситуация Яна ничем не отличается от ситуации участников «пивной игры» (глава 3), которые реагировали на удлинение сроков поставок так, как будто какие-то злые внешние силы были тому причиной, или от ситуации участников гонки вооружений (глава 5), которые реагировали на наращивание арсеналов противника так, как если бы у них не было сил изменить поведение врага.

В связи с Яном мне пришло в голову, что нельзя пренебрегать таким фактором совершенствования личности, как «заккрытие циклов обратной связи». Нужно постоянно выявлять, как внешние силы взаимосвязаны с нашими действиями. Уже скоро Ян «осознает» свои руки и ноги и научится управлять их движениями. Затем он откроет, что может управлять положением своего тела: если неудобно на спине, можно перевернуться. Затем дело дойдет до внутренних условий, таких как температура, и он поймет, что можно быть поближе или подальше от таких источников тепла, как отец или мать. Наконец, дело дойдет и до них, и он осознает, что их действия и переживания подвержены его влияниям. На каждой стадии его внутренняя картина реальности будет соответственно изменяться и включать все большее число циклов обратной связи между его действиями и условиями его жизни.

Но у большинства из нас этот процесс закрытия циклов приостановлен, иногда в довольно раннем возрасте. С возрастом скорость постижения замедляется, мы видим все меньше новых связей между нашими действиями и внешними силами. Наша картина мира оказывается в принципе такой же, как у маленького Яна.

Все мы — как малые дети, и наш долг трудиться над неустанным расширением знаний и понимания того, как взаимосвязаны наши действия и окружающая нас действительность, как мы взаимосвязаны с окружающим миром. Вероятно, нам никогда не осознать полностью все множество путей, какими мы влияем на мир. Но чтобы раскрепостить мышление, достаточно просто быть открытым к таким возможностям. Об этом говорил Эйнштейн:

*«Человек ощущает себя, свои мысли и чувства как нечто отдельное от остального — своего рода оптический обман, создаваемый нашим сознанием. Для нас этот обман своего рода темница, в которой наше существование сведено только к личным желаниям и к заботе о немногих близких людях. Чтобы освободиться из этой темницы, мы должны расширить круг нашего сопереживания, включить в него все живые существа и природу во всей ее прелести и красоте».*

Описанный Эйнштейном опыт увеличения наших связей с миром является одним из самых тонких аспектов личного совершенствования, в наибольшей степени зависящим от системности подхода. Другим является «расширение направленности нашего сопереживания».

### **Сопереживание**

Обучаясь видеть взаимозависимости, мы постепенно разрушаем установки «вины» и «обвинения». Мы начинаем видеть, что все вокруг уловлены структурами, вырастающими из нашего способа мышления и наших связей с ближними и обществом в целом. Инстинктивная склонность взваливать вину на других постепенно исчезает, уступая место более глубокому пониманию сил, в рамках которых мы действуем.

Отсюда не следует, что мы всего лишь жертвы системы, диктующей нам наше поведение. Эти структуры зачастую являются нашим же созданием. Но это не важно до тех пор, пока мы не научимся видеть эти структуры. Для большинст-

ва они так и остаются невидимыми. Мы не жертвы и не злодеи. Просто нами управляют силы, которые мы еще не научились воспринимать.

Мы понимаем сопереживание как эмоциональное состояние, вызываемое заботой о других. Но ведь в нем отражается и уровень осознания того, что мы делаем. По моему опыту, чем яснее люди видят системы, в рамках которых они действуют, и чем яснее они понимают силы, обуславливающие наше поведение, тем больше в них сопереживания.

### **Устремленность к целому**

Согласно Биллу О'Брайану, «общая устремленность ко всему есть нечто большее, чем мы сами». Инамори говорит о «движении сердца», когда нами движет «искреннее желание служить миру». Он считает это «очень важным, потому что это большая сила».

Чувство взаимосвязанности и способность к сопереживанию рожают более широкое видение. Без этого вся бессознательная визуализация останется упражнением в чистом эгоизме, способом получить желаемое.

Люди, да и организации, приверженные не узкоэгоистическим целям, обнаруживают в себе новую энергию. «Не могу себе представить ни одного человека, который бы сделал ценное открытие или изобретение, — говорит Инамори, — не испытав чувства духовной мощи». Он описывает волю человека, преданного надличностным целям, как «крик потрясенной и пробужденной души».

### **Личное совершенствование в организации**

Всегда следует помнить, что вопрос о личном совершенствовании — дело личного выбора. Нельзя силой вести человека по этому пути. Бунт в таком случае неизбежен. Если какая-либо организация слишком энергично начнет подталкивать своих людей в этом направлении, неприятности неминуемы.

Но многие пытались сделать именно это, когда создавали обязательные внутренние программы помощи личному совершенствованию. При самых хороших намерениях эти программы способны породить только отвращение к ним. Обязательные или «добровольные» программы, в которых люди не могут не участвовать, если хотят служебного роста, уничтожают свободу выбора.

В последние годы немало ревностных менеджеров требовали от своих подчиненных участия в программах развития личности, которые воспринимались

участниками как насилие над их религиозными убеждениями. Бывали случаи, когда итогом оказывалось судебное преследование таких организаций.

Что же делать руководителям в этом направлении?

Нужно неустанно трудиться для создания атмосферы, в которой принципы личного совершенствования станут повседневной житейской практикой. Это означает создание организации, в которой люди смогут лелеять собственные мечты, в которой нормой будет дух пылливости и приверженности истине, и где от людей ожидают новаторства, особенно когда оно направлено на малоосвоенные стороны жизни, которыми обычно пренебрегают.

Такая атмосфера способна двояким образом содействовать личному совершенствованию. Во-первых, люди будут постоянно убеждаться в том, что в данной организации развитие личности действительно приветствуется. Во-вторых, те, кто положительно откликнется на предоставленные возможности, смогут этим заниматься на работе, что жизненно важно для процесса личного совершенствования. Личное совершенствование, как и любая другая деятельность, должно практиковаться постоянно. И здесь для человека нет ничего важнее, чем поддержка окружения. Организация, приверженная идеалам личного совершенствования, может здесь помочь, поощряя выработку личных целей, приверженность к истине и готовность честно видеть разрыв между идеалами и действительностью.

Построение обучающейся организации требует от людей обучиться пяти умениям, наиболее полезным для личного совершенствования: более системно видеть и понимать мир; размышлять о неявных предпосылках; говорить о собственных мечтах и целях; слушать других, когда они говорят о своем; быть внимательными к тому, как другие воспринимают мир. Лучшее, что может сделать организация, — это работать над совместным развитием всех названных умений.

Стратегия поведения руководителя проста — будь образцом. Посвяти себя совершенствованию собственной личности. Говорить об этом тоже полезно, но действия убедительнее слов. Отнесись серьезно к совершенствованию собственной личности, и этим ты вдохновишь других следовать тем же путем.

## Глава 10

### Интеллектуальные модели

#### ПОЧЕМУ ЛУЧШИЕ ИДЕИ ТЕРПЯТ ПОРАЖЕНИЕ

Каждый менеджер знает, что лучшие идеи зачастую никогда не доходят до внедрения. Блистательные стратегии оказываются нереализованными. Системные прозрения не находят воплощения в политике управления. Эксперимент может к общему удовлетворению доказать, что новый подход дает лучшие результаты, но потом этот подход так и не будет воплощен.

Мы все больше убеждаемся в том, что знакомая ситуация «рано радоваться» имеет причиной не слабую решимость, не отсутствие воли и даже не отсутствие системного мышления, а определенные интеллектуальные модели. Точнее говоря, новые идеи не доходят до практики потому, что они вступают в конфликт с глубоко укорененными представлениями о мире, а это значит, что именно такие представления не выпускают нас за пределы привычных способов мыслить и действовать. Вот почему дисциплина работы с интеллектуальными моделями — их выявление, проверка и совершенствование мировоззрения — сулит возможность серьезного прорыва в деле создания обучающихся организаций.

В нашем сознании нет и не может быть никаких организаций, даже типа семьи или общины. В голове только образы, гипотезы и истории. Философы веками рассуждали об интеллектуальных моделях, постоянно возвращаясь к платоновской метафоре пещеры. «Новое платье короля» — это классический рассказ не о людской глупости, а об интеллектуальных моделях, застилающих глаза людей. Только представление о королевском достоинстве мешает им видеть, что король голый.

В своей книге «The Mind's New Science» Говард Гарднер пишет: «По мне, главным достижением науки о познании была ясная демонстрация... уровня участия сознания» в разных аспектах поведения человека<sup>1</sup>. Наши «интеллектуальные модели» определяют не только понимание мира, но и наш способ быть активны-



ми. Крис Аргирис из Гарварда, который в течение 30 лет работал с интеллектуальными моделями и обучением организаций, говорит так: «Люди не всегда действуют в соответствии с высказываемыми ими теориями, но зато они всегда действуют в согласии с используемыми теориями (интеллектуальными моделями)».

Интеллектуальные модели могут представлять собой простые обобщения («никому нельзя верить») либо быть сложными теориями («почему моя семья такая странная»). Но здесь главное уяснить, что интеллектуальные модели действительны — они формируют наши действия. Если человек верит, что никому верить нельзя, он будет вести себя иначе, чем тот, кто считает, что людям можно доверять. Если я считаю, что моему сыну не хватает уверенности в себе, а дочь слишком агрессивна, я буду вмешиваться в их отношения, чтобы она не смогла искалечить его Я.

Почему интеллектуальные модели столь жестко определяют наши поступки"! Отчасти потому, что они определяют, что именно мы видим. Двое с разными интеллектуальными моделями смотрят на одно и то же, но описывают его по-разному, потому что подмечают разные детали. Попав на людную вечеринку, мы оба участвуем в одной и той же тусовке, но наутро вспомним совершенно разных людей. Как сказал один психолог, наша наблюдательность избирательна. Это в полной мере относится и к предположительно «объективным» наблюдателям. Альберт Эйнштейн как-то заметил: «Наши теории определяют, что именно мы измеряем». Физики годами проводили эксперименты, результаты которых противоречили классической теории, но ни один из них не «увидел», что эти результаты открывают путь к физике XX века, к квантовой механике и теории относительности.

Взаимосвязь между интеллектуальными моделями и нашим восприятием важна и в сфере управления. Большая детройтская тройка десятилетиями была уверена, что для людей главное в автомобилях — это стиль и отделка, а не качество и надежность. И они долгое время были, в общем-то, правы. Американских потребителей намного больше заботил стиль, а не качество. Но по мере того, как производители автомобилей из Германии и Японии внедряли в Америке мысль, что стиль и качество совместимы, предпочтения американцев изменялись, и к 1986 г. доля детройтских «трех сестер» упала от почти 100 до 62%. Консультант по управлению Ян Митрофф уверен, что эта вера в роль стиля была частью стратегии успеха, которой придерживалась компания General Motors.

- ✓ General Motors делает не автомобили, а деньги.
- ✓ Автомобиль — прежде всего символ статуса, а потому стиль важнее качества.
- ✓ Американский рынок автомобилей изолирован от остального мира.
- ✓ От рабочих мало зависят производительность труда и качество машин.
- ✓ Каждый, кто связан с системой, должен знать о бизнесе не больше того, что ему нужно.

Митрофф отмечает, что эти принципы хорошо работали многие годы. Но автостроители считали эти принципы «волшебной формулой успеха на все времена, а оказалось, что они пригодны только для определенных условий и на ограниченный срок».

С интеллектуальными моделями дело обстоит иначе. Главное не в том, верны они или ошибочны. Все модели, по определению, есть результат упрощения. Проблемы возникают, когда интеллектуальные модели существуют неявным, потаенным образом — ниже уровня сознания. Детройтские компании не говорили: «В соответствии с нашей интеллектуальной моделью люди заботятся только о стиле». Они говорили: «Люди думают только о стиле». Поскольку они не знали о существовании интеллектуальной модели, она оставалась неизученной, а потому и неизменной. Мир изменился, и между детройтской интеллектуальной моделью и реальностью возникла пропасть, что стало причиной все более бесплодных и вредных решений<sup>6</sup>.

Детройтские автомобильные компании доказали, что целая отрасль может страдать от хронического несоответствия между интеллектуальными моделями и действительностью. Высокоорганизованные отрасли особенно уязвимы, потому что компании ищут образцы для подражания в других таких же компаниях. В 1960—1970-х годах такой цикл усиления устаревших интеллектуальных моделей был характерен для многих базовых отраслей США, не только для автостроителей. Сегодня наблюдается схожая ситуация во многих отраслях сферы обслуживания, где ради контроля над издержками клиентов нагружают услугами посредственного качества (см. главу 17).

Недооценка важности интеллектуальных моделей стала причиной неудачи многих попыток внедрения системного подхода. В конце 1960-х годов ведущий американский производитель промышленных товаров — крупнейший в своей от-

расли — обнаружил, что его вытесняют с рынка. Руководство компании обратилось за помощью к специалистам по «системной динамике» из МТИ. Проиграв ситуацию на компьютере, системщики решили, что источник проблем в системе управления запасами и производством. Поскольку хранение массивной и дорогостоящей продукции обходилось компании недешево, запасы готовой продукции поддерживались на минимальном уровне, а объем производства сокращали при всяком сокращении заказов. Поэтому даже когда производственные мощности были достаточны, служба поставок работала медленно и ненадежно. По данным компьютерного моделирования был даже сделан прогноз, что сроки поставок будут расти не в период бумов, а во время спадов, что противоречило здравому смыслу, но зато подтвердилось на практике.

На руководство компании все это произвело впечатление, и они изменили политику в соответствии с рекомендациями системщиков. Теперь при падении объема заказов они не сокращали производство, а пытались улучшить условия поставки. В 1970 г. во время спада эксперимент сработал; поставки стали более аккуратными, и довольные клиенты опять потянулись к компании, так что ее доля рынка восстановилась. Компания была так обрадована, что создала собственную группу системного анализа. Но изменение политики оказалось поверхностным, а улучшение ситуации — временным. За спадом последовал подъем, и о совершенствовании службы поставок забыли. Когда четыре года спустя разразился еще более суровый кризис, менеджеры вернулись к прежней политике сокращения производства в ответ на сокращение заказов.

Почему пренебрегли замечательными результатами эксперимента? Потому, что интеллектуальные модели крепко вросли в традиции управления. Каждый производственник твердо знал, что нет лучшего способа испортить себе карьеру, чем взять на себя ответственность за увеличение запасов готовой продукции. Поколения руководителей производства воспитывались на том, что необходимо поддерживать низкий уровень ее запасов. Успех эксперимента не пошатнул ответственности привычной интеллектуальной модели.

Даже лучшие системные решения могут потерпеть поражение при столкновении с глубоко укорененными интеллектуальными моделями. Таков был горький урок не только для апологетов системного мышления, но даже для поставщиков новых инструментов управления.

Но раз интеллектуальные модели способны затормозить обучение — законсервировать отжившую практику управления, может быть, их можно использовать и для ускорения обучения? Оказалось, что в последние годы несколько организаций, действуя независимо друг от друга, серьезно проработали этот вопрос.

### **ИНКУБАТОР НОВОГО МИРОВОЗЗРЕНИЯ**

Похоже, что первой из крупных корпораций открыла возможности интеллектуальных моделей Royal Dutch/Shell. Управляя сильно децентрализованной нефтяной компанией в период крупнейших потрясений нефтяного рынка в 1970-х годах, Shell обнаружила новый и уникальный источник конкурентного превосходства — помогая менеджерам прояснить собственные гипотезы, вскрывать внутреннюю противоречивость этих гипотез и вырабатывать новые.

Компания Shell уникальна во многих отношениях, что и превратило ее в естественный полигон для экспериментирования с интеллектуальными моделями. Эта транснациональная компания была создана в 1907 г. в результате «джентльменского соглашения» между компаниями Royal Dutch Petroleum и лондонской Shell Transport and Trading. В настоящее время в составе компании более сотни дочерних предприятий по всему миру, и во главе филиалов стоят менеджеры, представляющие почти все многообразие культур нашего мира.

Филиалы компании обладают высокой степенью автономии и независимости. Менеджерам Shell с самого начала пришлось научиться управлять на основе консенсуса, поскольку не было никакой возможности иначе управлять действиями этих «джентльменов», представлявших самые разные страны и культуры. По мере роста и увеличения культурного многообразия необходимость добиваться общего согласия только нарастала.

В начале бурных 1970-х годов традиция управления на основе консенсуса была на грани краха. В ответ возникло новое понимание того, что может стать основой для реального согласия, — понимание роли общих интеллектуальных моделей. «Если мы не влияем на отражение реальности в головах тех, кто принимает главные решения, наши сценарии и планы останутся всего лишь благими пожеланиями», — утверждал бывший руководитель системы планирования Shell Пьер Вак в одной из своих статей в Harvard Business Review, посвященной работе с интеллектуальными моделями в компании Shell. Вак пришел к пониманию этого в 1972 г., когда он и его коллеги столкнулись с невозможностью внушить менедже-

рам компании свое предчувствие близкого для мирового рынка нефти периода катастроф.

Это было еще до формирования ОПЕК и мирового энергетического кризиса. Проанализировав долговременные тенденции добычи и потребления нефти, Вак пришел к выводу, что привычный — стабильный и предсказуемый — мировой рынок нефти вскоре изменится. Европа, Япония и США все в большей степени зависели от импорта нефти. Страны-экспортеры нефти — Ирак, Иран, Ливия и Венесуэла — все больше тревожились из-за угрозы истощения запасов. Такие страны, как Саудовская Аравия, почти исчерпали свою способность производительно инвестировать нефтяные доходы. Плановики Shell не прогнозировали формирование ОПЕК, но они предвидели именно те изменения рынка нефти, которые возникли с появлением ОПЕК. При этом только треть дочерних компаний Shell приняла перспективу радикального изменения ситуации и начала действовать исходя из нового понимания.

В принципе «группа планирования» Shell имела идеальные условия для распространения своих представлений о грядущих переменах. Эта группа представляла собой Центральное управление планирования, ответственное за координацию плановой работы во всех филиалах компа-

нии. В то время группа планирования разрабатывала новую технику — «сценарное планирование», т.е. метод обобщения альтернативных тенденций развития. Плановики начали встраивать в свои сценарии прогнозируемые потрясения мирового рынка нефти. Но менеджеры на местах, для которых и предназначались плановые сценарии, сочли, что эти прогнозы настолько противоречат их опыту предсказуемого роста, что просто не обращали на них внимания.

В этот момент Вак и его коллеги осознали, что они в корне неверно понимают свою задачу. С этого момента, писал Вак, «мы перестали понимать нашу задачу как составление документированных прогнозов... Нашей реальной целью стал "микрокосм", — так Вак называл интеллектуальные модели, — руководителей местных компаний... Мы решили создавать такие сценарии, чтобы менеджеры ставили под сомнение собственные модели реальности и в случае необходимости изменяли их». Прежде плановики считали своей задачей доведение важной информации до ключевых менеджеров на местах, но теперь стало ясно, что они должны помочь этим менеджерам переосмыслить свои представления о мире. В частности, в январе-феврале 1973 г. группа планирования разработала новый на-

бор сценариев, призванных подталкивать менеджеров к осмыслению всех собственных гипотез, истинность которых только и могла гарантировать менеджерам наступление «беспечального» будущего. Обнаружилось, что менеджеры руководствуются гипотезами, достоверными не более, чем феи и гномы.

Теперь группа планирования разработала новый набор сценариев, рассчитанных на отрыв от наличных интеллектуальных моделей. Они убедительно показали связь между господствующим ожиданием, что «нефтяной бизнес будет продолжаться, как заведено», и представлениями (гипотезами) о раскладе геополитических сил; затем они показали, что в будущем эти гипотезы, скорее всего, не подтвердятся. Затем они помогли менеджерам начать построение новой интеллектуальной модели. Они помогали им продумывать детали управления в ожидаемом новом мире. Например, разведку новых месторождений нужно будет перенести в другие страны, а строительство нефтеперерабатывающих мощностей затормозить, потому что вероятно повышение цен и замедление роста потребления нефти. Кроме того, разные страны по-разному отреагируют на рост нестабильности. Некоторые, приверженные традициям свободного рынка, не будут мешать росту цен; другие попытаются сдерживать их рост. Поэтому филиалам компании придется соблюдать сугубую осторожность, чтобы суметь приспособиться к местным условиям.

Многие менеджеры компании сохранили скептицизм, но при этом начали понимать, что их прежние представления ненадежны. В результате их интеллектуальные модели стали менее косными и появились проблески нового понимания реальности.

Когда зимой 1973—1974 гг. страны ОПЕК резко ограничили экспорт нефти, Shell отреагировала на это не так, как другие нефтяные компании. Она сократила вложения в нефтепереработку и разработала технологии, способные перерабатывать любые сорта сырой нефти. Ее прогнозы спроса на нефть были всегда ниже (и всегда точнее), чем у конкурентов. Компания быстро переключилась на поиск и эксплуатацию месторождений в странах, не входящих в ОПЕК.

Если конкуренты отреагировали на кризис натягиванием вожжей и централизацией управления, то реакция Shell была прямо противоположной. Она дала своим филиалам больше свободы для маневра.

Менеджеры Shell поняли, что начались новые времена — перебои со снабжением, замедление роста и нестабильность цен. Поскольку их подготовили к

возможности того, что 1970-е годы окажутся бурными (Вак говорил о «крутом десятилетии»), они смогли отреагировать на события эффективно. Shell открыла богатый потенциал политики управления интеллектуальными моделями.

Итог всех этих усилий оказался достаточно внушительным. В 1970 г. Shell считалась последней в семерке крупнейших нефтяных компаний. Журнал Forbes называл ее «дурнушкой» в ряду «семи сестер». В 1979 г. она продвинулась в первые, по крайней мере, она и Exxon. К началу 1980-х годов придание полной отчетливости интеллектуальным моделям, на которые ориентируются менеджеры, стало важной частью процесса планирования в Shell. Примерно за полгода до краха нефтяных цен в 1986 г. группа планирования, работу которой направлял Арье де Гейз, проиграла сценарий (в стиле Гарвардской школы бизнеса) поведения нефтяной компании в ситуации неожиданного избытка нефти. От менеджеров потребовали раскритиковать действия нефтяной компании. Вот так еще раз они интеллектуально подготовились к реальности, которую плановики сочли весьма вероятной.

### **ПРЕОДОЛЕНИЕ «ОСНОВНЫХ ПОРОКОВ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

«В традиционной авторитарной организации догма всем заправляла, все организовывала и контролировала, — говорит Билл О'Брайан, генеральный директор Hanover Insurance. — В обучающейся организации роль новой «догмы» будут исполнять цели, ценности и интеллектуальные модели. Здоровыми окажутся те корпорации, которые найдут способы периодически соединять людей для развития новых интеллектуальных моделей, пригодных для действия в любых вероятных ситуациях». О'Брайан и его коллеги из Hanover пришли к пониманию роли интеллектуальных моделей в результате приключений не менее длительных, чем у Shell, но совершенно иного рода.

Hanover Insurance была основана в 1852 г. В 1969 г. она была близка к банкротству, и ее купила компания State Mutual, одна из лучших в страховом деле. Hanover продает в год страховок на 1,5 млрд. дол., т.е. примерно десятую часть от того, что имеет Aetna, настоящий гигант страхового бизнеса, но после 1980 г. темп роста годовой прибыли составил 19% — шестнадцатое место среди 68 страховых компаний, попавших в январе 1990 г. в обозрение журнала Forbes.

В 1969 г. компания Hanover начала длительный процесс обновления традиционных иерархических ценностей, столь долго довлевших над организацией. «Мы стали искать, — говорит О'Брайан, — какие изменения в организации и в правилах поведения могут сделать работу более достойной и приемлемой для человека. Постепенно мы выделили ряд базовых ценностей, которые помогли нам преодолеть основные пороки иерархии».

Две ценности из этого нового набора — «открытость» и «Действовать по существу» — подтолкнули компанию к работе над управлением интеллектуальными моделями. Открытость считалась противоядием тому, что О'Брайан называет «порок лицемерия, господствующий в личном общении. В 10.00 утра на деловом совещании никто не говорил о проблемах так, как говорили о них в 19.00 вечера дома или с друзьями за выпивкой». Действовать по существу — значит принимать решения в интересах организации. Это было противоядие от «принятия решений в традициях бюрократической политики, где главное — произвести впечатление и опередить других, а если ты уже на самом верху, то сохранить свое кресло». Когда эти две ценности — открытость и принятие решений по существу — укрепились и прижились, стало понятно, что все можно изменить, если люди научатся выводить на свет и продуктивно обсуждать собственные представления о мире. Но раз все это оказалось настолько полезным, то почему считалось, что этого так трудно достичь?

В середине 1970-х годов ответ начал вырисовываться из идей, разрабатывавшихся Аргирисом и его коллегами. Их «наука действия» представляла собой сплав теории и размышлений о причинах, обуславливающих наши действия. Более того, инструментарий «науки действия» приспособлен для использования при решении организационных проблем. Мы, говорят Аргирис и его коллеги, попадаем в ловушку «защитных реакций», которые мешают анализировать наши интеллектуальные модели, а в результате овладеваем «искусством оставаться невежественными» — метафора, которой Аргирис описывал поведение большинства взрослых, «научившихся чрезвычайно искусно защищать себя от опасностей и тягот ситуаций, возникающих при овладении новым знанием», но при этом утрачивающих способность добиваться нужных им результатов.

Я был хорошо знаком с его публикациями, но меня поразили приемы его работы, с которыми я столкнулся на неформальном семинаре, где участвовали шесть человек из нашей исследовательской группы в МТИ. Все началось доволь-



но академически, но быстро превратилось в мощную демонстрацию того, что они называют «деятельным размышлением». Аргирис попросил каждого подробно рассказать о конфликте с клиентом, коллегой или членом семьи. Нужно было рассказать не только о том, что было сказано, но и что мы думали про себя, но не высказали вслух. Когда Крис начал работать с этими историями, почти немедленно стало ясно, каким образом мысли каждого из нас послужили раздуванию конфликта, как слишком широкие обобщения повлияли на то, что мы сами говорили и как мы себя вели. Эти обобщения, конечно, никогда не озвучивались. Я мог считать про себя, что «по мнению Джо я некомпетентен», но я никогда не спросил бы его — отчего и почему. Я просто пытаюсь все время подлаживаться, чтобы ему было легче меня уважать. Или «Билл, мой шеф, очень нетерпелив и предпочитает быстрые и грубые решения», и я постоянно подсовываю ему решения такого типа, хотя сам и не верю, что они могут помочь в сложных случаях.

Я увидел, как за несколько минут уровень внимания и «включенности» группы возрос раз в десять, и не столько в силу обаяния Аргириса, сколько благодаря его искусству выявлять эти обобщения. Ко второй половине дня все участники начали видеть (многие впервые в жизни) не только тонкие схемы умозаключений, формирующих наше поведение, но и то, как использование этих штампов постоянно вовлекает нас в неприятности. Я впервые столкнулся с такой убедительной и наглядной демонстрацией того, как действуют мои собственные интеллектуальные модели, определяющие мои восприятия и поступки. Но еще интересней было то, что я понял, что при должной тренировке я смогу научиться точнее и полнее осознавать свои модели и видеть их в действии. Это было потрясающее переживание.

Позднее я узнал, что О'Брайан и команда его менеджеров из компании Nanover десятью годами раньше прошли через такой же семинар у Аргириса. Это помогло им понять, что, по словам О'Брайана, «при всем нашем желании придется пройти еще очень долгий путь, прежде чем мы сможем вести то открытое, продуктивное обсуждение критических вопросов, какое всем нам необходимо. В некоторых случаях Аргирис демонстрировал нам наше собственное лицемерие и двойственность, и нам приходилось соглашаться с этим болезненным диагнозом. У Криса были очень высокие требования к уровню открытости, к умению видеть собственные штампы и комплексы и отсекал чепуху. При этом он не просто провозглашал принцип "всегда со всеми будь открыт и откровенен до конца", он умел

показать искусство погружения в трудные проблемы так, что каждый мог учиться у него. Если мы всерьез собирались жить в соответствии с нашими центральными принципами открытости и принятия решений по существу, нам предстояло освоить эту новую территорию».

Работая с коллегой Аргириса Ли Болманом (также из Гарварда), компания Hanover Insurance в конце концов создала трехдневный управленческий семинар «Решать по существу, быть открытым и принимать решения на уровне исполнителей», задачей которого было ознакомить всех менеджеров компании с идеями и методами науки действовать. В последние десять лет практически все менеджеры среднего и высшего звена прошли через эти семинары. Основная цель этих семинаров — научить применению трех принятых базовых ценностей на практике. Вот что говорит об этом Пол Стимсон, который отвечал за проведение этих семинаров: «Прежде всего, мы должны дать людям представление о том, что такое в обучающейся организации открытость, принятие решения на уровне исполнителей и решение вопросов по существу. В традиционных организациях решать вопросы по существу — значит делать то, чего требует начальник, открытость — говорить начальнику-то, что он хочет услышать, а принимать решения на уровне исполнителей — значит заниматься всей грязной работой, которой не хочет заниматься начальник. Нам придется еще немало потрудиться, чтобы привить людям новое понимание».

Первый день семинара посвящен ознакомлению с основными концепциями, принципами и приемами науки действовать. Большинству это интересно, но мир от этого не переворачивается. «Конечно, я согласен с этим. Я всегда старался быть пытливым и внимательным», — типичная реакция к концу первого дня. Некое понимание начинает проявляться только на второй день, когда Стимсон и его коллеги записывают на видео менеджеров, пытающихся применить новые знания в ролевой игре. Перед началом игры каждый участник выбирает те умения и качества, которые он хотел бы развивать. Например, менеджер может выбрать «умение сочетать пыливость с самозащитой» (т.е. отстаивая свою позицию, понимать других и сохранять открытость). Но уже через несколько минут после начала игры этот самый менеджер вместо того, чтобы слушать своего подчиненного, будет читать ему наставления, грозно размахивая пальцем. «Когда потом все вместе смотрят видеозапись, — говорит Стимсон, — бывает ужасно забавно убедиться, насколько наше поведение отличается от того, как мы его вос-

принимаем. Люди начинают понимать, что над искусством вести себя разумно и адекватно надо много работать, а не просто кивать и соглашаться».

Трех дней такого семинара вряд ли достаточно, чтобы овладеть приемами науки действовать, но личный опыт и участие в групповой игре запускают процесс, который продолжается и по окончании семинара. Не менее важно, пожалуй, что семинар демонстрирует отношение руководства Hanover Insurance к интеллектуальным моделям как к набору умений, которые можно развить, а не как к туманным обобщениям и увещаниям «мыслить предметнее».

Позднее компания, убедившаяся в эффективности семинаров, поддержала еще одну программу переподготовки менеджеров, нацеленную, по выражению О'Брайана, на «демонстрацию ограниченности "механистического мышления"». Для нас проблемой была склонность менеджеров отвечать на сложные деловые ситуации программами из 9 пунктов, как если бы речь шла о смене проколотого колеса. Обычно это ведет только к усугублению проблем». Вторая программа, «Мыслить о мышлении», была разработана и реализована отставным профессором Университета штата Нью-Гэмпшир Джоном Беккетом. Беккет в течение пяти полных дней читает утомительный, но содержащий неисчерпаемый клад мудрости исторический обзор основных философских систем, восточных и западных. В ходе этого «пропесочивания мозгов» (выражение Беккета) он подробно рассказывает, что у каждой из радикально противоположных систем есть свои достоинства.

Воздействие этих семинаров поразительно. «Беккет показывает, — говорит О'Брайан, — что если пристально рассмотреть, в подходе восточной культуры к основным моральным, этическим и управленческим вопросам есть смысл. Затем он показывает, что и в западном подходе есть смысл. Но эти подходы могут вести к диаметрально противоположным выводам. В результате возникает понимание, что к сложным вопросам можно подходить по-разному. Это очень полезно нашей компании для разрушения перегородок между дисциплинами и между различными способами мышления».

Эти семинары глубоко воздействуют на менеджеров. Большинство говорит, что впервые в жизни они осознали, что у нас есть только гипотезы и никогда — истина, что мы видим мир через призму интеллектуальных моделей, которые всегда неполны и отличаются хронической бессистемностью, особенно в западной культуре. В отличие от семинаров Аргириса, семинары Беккета не дают слушате-

лям инструменты для работы с интеллектуальными моделями, но он делает людей более открытыми к восприятию того, что нашему мышлению свойственно искажать реальность. Беккет знакомит слушателей с основными принципами системного мышления. В частности, он подчеркивает различие между «пониманием процессов» и «фиксацией мгновенных состояний» и противопоставляет системное мышление всеобъемлющему редукционизму западной культуры, которая склонна давать простые ответы на сложные вопросы.

Что получила компания в результате этих немалых вложений в философское обучение своих людей? О'Брайан и другие указали на постоянный и устойчивый рост эффективности. По прибыльности компания была лучшей в отрасли три года из пяти в 1970—1974-х годах, четыре года из пяти в 1975—1979-х годах и десять лет из десяти в 1980—1989-х годах; по показателям роста — один год из пяти в 1970—1974, четыре года из пяти в 1975—1979 и восемь лет из десяти в 1980—1989-х годах. В 1985—1989-х годах средняя доходность собственного капитала была у компании 19,8% (в среднем для страховых компаний 15,9 %), а средний рост доходов составил 21,8 % (в среднем по отрасли 15%). В годовом отчете за 1988 г., озаглавленном «Связь между обучением и конкурентоспособностью», говорилось, что готовность компании «вкладывать в обучение и в плохие, и в хорошие времена» ведет к прекрасным результатам.

Под влиянием Аргириса, Беккета и других компания Nanover постепенно развила собственный подход к интеллектуальным моделям, ориентированный на развитие умений. Фирма пытается с помощью семинаров, публикации бюллетеней и непрерывной практики развить у людей навыки работы с интеллектуальными моделями, осуществлять их осознание, обсуждение и переоценку. Целью этих усилий являются все менеджеры компании, а не узкий круг «специалистов по интеллектуальным моделям». Что касается самих умений, которые мы подробнее рассмотрим в следующем разделе, в их список входят:

- ✓ распознавать «скатывание в абстракцию» (умение заметить переход от наблюдения к обобщениям);
- ✓ проговаривать то, о чем мы обычно не говорим;
- ✓ сочетать изучение вопроса и самозащиту (искусство беспристрастного расследования);
- ✓ различать официальные теории (то, что мы говорим) и используемые теории (на основании которых мы действуем).

Эти умения обладают поразительной универсальностью. Они пригодны не только в рабочих ситуациях, но и в повседневном общении. Они затрагивают то, что обычно принимается за данность, — способ поведения в обычном разговоре, особенно когда его предметом являются сложные и конфликтные вопросы. Большинство склонно считать, что достаточно «вести себя естественно», но дисциплина интеллектуальных моделей изменяет наши естественные склонности, так что в результате простого разговора удастся не просто укрепить прежние взгляды и представления, но и кое-чему научиться.

### **ДИСЦИПЛИНА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ**

Организации следует не только заботиться о том, чтобы ее люди овладевали новыми навыками, но и вводить такие организационные изменения, чтобы эти навыки могли быть применены на практике. Компании Shell и Hanover по-разному подошли к задаче управления интеллектуальными моделями, но обе решали одни и те же задачи. Во-первых, обеим пришлось сформулировать ключевые гипотезы о важных деловых вопросах. Эта цель жизненно необходима для любой компании, а в нашем примере — прежде всего для компании Shell, поскольку наиболее важны те интеллектуальные модели, которые работают в головах руководства. Если оставить их вне анализа, они сведут возможные действия организации к знакомым и удобным образцам. Во-вторых, обеим компаниям пришлось заняться развитием способности своих людей учиться в процессе общения. Эта задача была особенно важна для Hanover, которая именно этого хотела от своих менеджеров.

Обе стороны дисциплины — межличностное общение и принятие деловых решений — очень важны. С одной стороны, менеджеры по необходимости прагматичны (и слава Богу). Они склонны обучаться тому, что нужно для их бизнеса. Попытка же обучить их тому, что не связано с требованиями дела, почти заведомо обречена на неудачу. В лучшем случае они просто не будут применять «академические знания» на практике. С другой стороны, без искусства межличностного общения обучение не даст творческих результатов. Последние, по моему опыту, получаются только тогда, когда менеджеры способны размышлять и исследовать. Иначе они не смогут выявлять и подвергать анализу свои интеллектуальные модели до того, как их принудят к этому внешние обстоятельства.

В будущем связь между этими двумя аспектами управления интеллектуальными моделями будет укрепляться. Но уже сейчас мы можем, используя опыт Shell, Hanover и других компаний, приступить к составлению мозаики из элементов возникающей дисциплины.

Управление интеллектуальными моделями в организации: «планирование как обучение» и «внутренние советы директоров»

Для институционализации процессов выявления и осмысления интеллектуальных моделей нужны механизмы, которые сделают такую практику неизбежной. На сегодня известны два подхода: превращение планирования в процесс обучения и создание «внутренних советов директоров», чтобы обеспечить регулярное общение старших менеджеров компании и руководителей отделений, ведущее к более глубокому и широкому пониманию местных проблем управления.

Когда плановики Shell осознали, как важно придавать отчетливость и полную ясность интеллектуальным моделям, перед ними встала задача — как добиться этого в каждой из более чем сотни дочерних компаний. Сама глобальность задачи сделала подход Shell к интеллектуальным моделям уникальным: потребовались создание и проверка множества разных инструментов в Лондоне, в группе планирования, а затем — внедрение их по всему миру. На последнем этапе главная роль принадлежала совместным действиям местных плановиков и руководителей.

В Shell управление интеллектуальными моделями началось со сценариев, которые подталкивают менеджеров к продумыванию того, что и как они будут делать в тех или иных обстоятельствах. Это мешает менеджерам по привычке считать будущее безальтернативным. После того как группа менеджеров совместно проанализировала ряд альтернативных вариантов будущего, их восприимчивость к изменениям и способность реагировать на них повысилась. В этом и заключалось преимущество Shell перед конкурентами в эпоху доминирования ОПЕК.

Помимо сценариев, Shell продолжает экспериментировать с различными инструментами управления интеллектуальными моделями. Сюда входят инструменты системного мышления (см. главы 4 — 8), компьютерное моделирование (см. главу 17), «микромиры» и другие «мягкие системы», получившие такое на-

звание потому, что имеют дело с важными некватифицируемыми переменными, играющими видную роль в интеллектуальных моделях менеджеров".

Для всех этих инструментов общей является нацеленность на гипотезы о важных деловых вопросах. Компания встретила управление интеллектуальными моделями в сам процесс планирования. Ее менеджеры по-прежнему занимаются традиционным планированием. Но де Гейз и его коллеги переосмыслили роль планирования в большой организации. Они пришли к выводу, что использование планирования для ускорения обучения важнее простого совершенствования планирования. Согласно де Гейзу, долговременный успех зависит от «процесса, в ходе которого управленческие команды изменяют общие (для членов команды) интеллектуальные представления (модели) о компании, рынках и конкурентах. Поэтому мы думаем о планировании как об обучении, а о корпоративном планировании — как о процессе обучения организации». Критический вопрос таков: «Можем ли мы ускорить процесс обучения организации?».

У компании Hanover собственный способ институционализации интеллектуальных моделей. Здесь процесс обеспечивает ряд принципов управления, встроенных в обновленную организационную структуру. Компания создала сеть «внутренних советов директоров». В каждый такой совет входят от двух до четырех старших менеджеров и руководителей отделений (состав участников определен географией размещения отделений). Внутренние советы работают примерно как совет директоров корпорации и имеют целью расширить понимание проблем и задач управления. Главная задача не контроль и не управление, а совет и наставление.

В связи с деятельностью внутренних советов можно выделить четыре уровня «интеллектуального моделирования»:

- ✓ внутри команды, которая непосредственно отчитывается перед О'Брайаном;
- ✓ на стадии подготовки отчета О'Брайану — между руководителями отделений в рамках внутреннего совета;
- ✓ между руководителями отделений и подчиненными им менеджерами;
- ✓ между менеджерами отделений и работниками на местах.

На всех этих уровнях процесс в принципе одинаков. Но что, собственно, мешает руководству компании Hanover просто навязывать свои интеллектуальные модели руководителям отделений? Внешне механизм кажется похожим на отно-

шения между генеральным директором и советом директоров корпорации, но на деле это гораздо ближе к отношениям партнеров, равно глубоко знающих общий бизнес. «У внутренних советов, — говорит О'Брайан, — много преимуществ перед обычными процедурами отчетности. Прежде всего, когда руководитель отделения отчитывается перед одним из руководителей компании, скажем, перед одним из вице-президентов, их общение очень скоро обращается в рутину. Через пару лет каждый уже досконально знает другого и владеет всеми приемами манипулирования, нужными для достижения удовлетворительных результатов. За редчайшими исключениями, этот механизм обычно работает вхолостую, не давая критического понимания. Ситуация меняется, когда в совет входят три или четыре человека, которым нужно регулярно предъявлять и объяснять свои решения. Обсуждение вопросов на заседаниях внутренних советов способствует выработке у местных руководителей критически важных для нашей организации умений: способности выработать и излагать собственное понимание сложных вопросов, способности усваивать другие точки зрения и быть при этом одновременно настойчивым, убедительным и открытым. Опыт работы во внутренних советах улучшает стиль управления отделениями компании».

Чтобы управлять деятельностью внутренних советов, компания Napover разработала ряд принципов работы с интеллектуальными моделями. Эти принципы должны поощрять пытливость и многообразие точек зрения, а также способствовать совершенствованию интеллектуальных моделей на всех уровнях организации.

«У нас нет набора освященных интеллектуальных моделей, — говорит О'Брайан. — У нас есть философия порождения интеллектуальных моделей. Стоит нам заявить, что "мы имеем нормативную интеллектуальную модель для поведения в ситуации 23С", у нас возникнут проблемы». Эту тему развивают несколько положений «символа веры». Пункт второй, к примеру, предостерегает от навязывания другим своих интеллектуальных моделей. «Иными словами, — говорит О'Брайан, — у самого напористого или старшего по должности может возникнуть соблазн требовать, чтобы все остальные держали свои интеллектуальные модели в кармане и не высывались. Но даже если его интеллектуальная модель и на самом деле лучше, его дело — не навязывать ее другим, но предъявить ее для обсуждения и освоения».



Другие пункты кредо говорят о том, что люди с большей эффективностью действуют, когда руководствуются собственными интеллектуальными моделями, даже если в результате они не смогут избежать некоторых ошибок. «Это все равно, что сказать: "пока Билли научится ездить на велосипеде, ему придется много раз упасть". Я не хочу, чтобы он ободрал себе колени и расшиб лоб, но мне придется с этим смириться. Потому что в жизни ему пригодится умение ездить на велосипеде».

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ: СИМВОЛ ВЕРЫ**

### **КОМПАНИИ HANOVER**

1. Руководитель эффективен, если постоянно совершенствует свои интеллектуальные модели.
2. Не навязывай другим свои излюбленные интеллектуальные модели. Модели эффективны, когда человек избирает их самостоятельно.
3. Самостоятельность решений способствует большей эффективности их реализации.
4. Наилучшие интеллектуальные модели облегчают приспособление к среде или обстоятельствам.
5. Членам внутренних советов редко приходится принимать решения. Их роль — помогать руководителю отделения в проверке и совершенствовании его интеллектуальной модели.
6. Разнообразие интеллектуальных моделей порождает разнообразие перспектив и представлений о возможном будущем.
7. Преимущество работы в группе заключается в повышении динамики действий и знаний.
8. Согласованность мнений не является целью.
9. Если процесс работает, возникает согласованность мнений.
10. Достоинства руководителя измеряются его вкладом в развитие интеллектуальных моделей подчиненных.

Важно отметить, что достижение согласия не является самоцелью. Многие интеллектуальные модели способны ужиться между собой. Некоторые — нет. Но каждую следует рассмотреть и примерить к возможной в будущем ситуации. Для этого организация в целом должна быть ориентирована на истину, что требует определенного уровня личного развития. И нужно отдавать себе отчет, что истина в целом нам недоступна. Как говорит О'Брайан, после рассмотрения моделей «мы все можем оказаться где угодно. Цель в том, чтобы снабдить любого, кто столкнется с некой конкретной проблемой, наилучшей интеллектуальной моделью. И все усилия подчинены тому, чтобы выработать наилучшие модели, которые смогут помочь в принятии наилучших решений».

Как указывает О'Брайан, согласие не может быть целью, но если процедура работает, она приводит к согласию. «Ничего страшного, если в конце совещания каждый остается на своих позициях, — говорит О'Брайан. — Каждый изложил собственную позицию, и если даже ты с ней не согласен, следует отнестись к коллеге с уважением. Можно заявить, что "есть причины, по которым я пойду в ином направлении". Поразительно, что таким образом люди действуют более сплоченно, чем когда их понуждают прийти к согласию». Он утверждает, что при таком подходе не возникает чувство горечи, неизбежное там, где люди ощущают свою правоту, но не могут ее доказать: «Оказывается, всем намного лучше, когда каждый способен доказать свою правоту, даже если потом будет реализован другой подход; тогда процесс обучения идет вперед и все действуют сообща».

Многих удивляет демонстративный отказ от стремления к единству и согласию. Но схожие идеи мне приходилось выслушивать от самых разных людей. Эта вера в то, что «мы все обговорим и будем знать, что и как делать» оказывается краеугольным камнем того, что Дэвид Бом называет «диалогом», т.е. центральным механизмом группового обучения.

Созерцать и исследовать: управление интеллектуальными моделями на личностном и межличностном уровнях

«Наука действовать» предполагает два класса умений: умение созерцать и умение исследовать. Умение созерцать предполагает замедление наших мыслительных процессов, которое дает возможность осознать, как именно мы формируем свои интеллектуальные модели и как они влияют на наше поведение. Умение исследовать относится к тому, как мы взаимодействуем с другими, особенно в сложных и конфликтных ситуациях.

Доналд Шон из МТИ, давнишний коллега Аргириса, показал важность умения созерцать даже для таких профессий, как медицина, архитектура и управление. Похоже, что многие прекращают учиться сразу после получения диплома, но те, кто не бросают процесса обучения, развивают в себе способность созерцать свое собственное мышление, своего рода «созерцание действия». Для Шона созерцание действия есть отличительное свойство выдающихся профессионалов:

«Выражения типа "думать на ходу", "не выпускать себя из виду" и "учиться в деле" говорят о том, что мы способны обдумывать не только свои действия, но и то, что делаем во время этого действия... Когда несколько классных джазистов совместно импровизируют, ...они чувствуют, куда идет музыка в результате переплетения мелодий, они заново видят смысл того, что играют, и приспособливают свою игру к этому новому пониманию».

Умение созерцать начинается со «скатывания в абстракцию».

Скатывание в абстракцию. Наши мысли бегут буквально со скоростью света. Ирония в том, что эта скорость нередко тормозит обучение, потому что мы настолько быстро переходим к обобщениям, что даже не задумываемся об их проверке. К нашему мышлению слишком часто применима поговорка «воздушные замки».

Сознание плохо приспособлено к тому, чтобы воспринимать множество конкретных деталей. Если показать кому-нибудь сотню фотопортретов, он, как правило, не сможет запомнить всех, но запомнит броские черты: высокий человек, женщина в красном, восточное происхождение, пожилой. Знаменитое «число семь плюс или минус два» относится как раз к нашей способности одновременно видеть именно столько отдельных переменных. Рациональный ум склонен «абстрагироваться» от подробностей и подменять множество деталей общими понятиями, а уж затем работать именно с ними. Но сама способность к абстрактным рассуждениям ограничивает нашу способность учиться, если мы не будем бдительно следить за процессом соскальзывания от конкретного к абстрактному.

Например, случалось ли вам, услышав суждение типа «Лора презирает окружающих», задуматься над его истинностью? Представим себе, что Лора — это ваш начальник или коллега. Она редко хвалит кого-либо. Она способна выключиться, когда кто-то с ней говорит, и потом спросить: «Что вы сказали?». Она может оборвать собеседника на полуслове. При обсуждении чьей-либо работы она обычно процедит две-три фразы и на этом заканчивает разговор. Глядя на такие

замашки, коллеги Лоры решили, что «она презирает других». С этим согласились все, за исключением, разумеется, самой Лоры, которая убеждена, что она очень внимательна к другим.

А дело здесь в том, что коллеги Лоры «скатились в абстракцию». Разные особенности ее поведения они обобщили суждением «презирает окружающих». Еще важнее, что они начали воспринимать это свое обобщение как истину и факт. Никого уже не интересует — внимательна ли Лора к другим? Есть данность — «ей на всех плевать».

Мы скатываемся в абстракцию, когда без проверки переходим от наблюдений к обобщениям. Такие обобщения превращаются в застывшие аксиомы и тормозят обучение. К тому, что было гипотезой, начинают относиться как к факту. Раз уж коллеги Лоры приняли как факт, что она презирает других, никто уже не станет задумываться над ее поведением, когда оно не совпадает со стереотипом. Этот стереотип заставляет других относиться к ней с повышенным безразличием, что почти убивает для нее возможность быть более внимательной к другим. В результате между Лорой и коллегами складываются малоприятные для всех отношения. Что еще хуже, непроверенные обобщения могут стать причиной дальнейших обобщений: «А не Лора ли сплела всю эту интригу? Она нас презирает, и от нее всего можно ожидать».

Как и большинство людей, коллеги Лоры не приучены четко проводить различия между тем, что они видят, и выводами, которые они делают на основании увиденного. Есть факты поведения — Лора не посещает вечеринки на работе и бывает невнимательна к собеседникам. Но суждение «Лора невнимательна к собеседникам» — это не факт, а такое же обобщение, как «презрение к окружающим». Оба вывода основаны на неких фактах, но все-таки это выводы. Неумение отличать факты от обобщений ведет к тому, что проверка последних никогда не делается. Никто не спросит Лору — верно ли, что она всех презирает? Если бы спросили, она бы ответила, что считает себя даже очень внимательной к другим. Можно было бы также узнать, что у нее проблемы со слухом, о которых она никому не говорит, и главным образом поэтому она так неловка в общении.

В деловых вопросах скатывание в абстракцию дело обычное. Ведущие менеджеры одной фирмы были убеждены, что «для покупателей важна цена, а качество обслуживания большой роли не играет». Понятно, почему они так думали: покупатели требовали увеличить скидки, а конкуренты уводили покупателей. Но

вые работники иногда предлагали начальству вложить деньги в улучшение обслуживания, но им вежливо и твердо советовали заниматься собственным делом. Руководители никогда не проверяли свою идею, потому что это умозаключение давно стало для них застывшей догмой: «покупателей волнует только цена; качество обслуживания — дело десятое». Вот так они сидели и наблюдали, как конкуренты захватывают рынок, потому что смогли предложить покупателям такое качество обслуживания, которое тем даже не снилось, а потому покупатели его и не требовали.

В области высоких технологий компании обычно считают, что ключ к успеху — первым выбросить новый товар на рынок. Это обобщение основывается на опыте, но и оно может ввести в заблуждение. Компьютер Apple III (усовершенствованная версия Apple II) появился в 1982 г., и в нем было много привлекательных новинок, но много было и недоработок, так что потенциальные покупатели отвернулись, и эта модель провалилась. Другим производителям компьютеров также случалось в спешке выбрасывать на рынок еще более сырые модели. При этом некоторые модели имели очень большой успех, как это было с рабочей станцией Sun-3. Почему правило «первым выйти на рынок» справедливо в одних случаях и не работает в других? Потому что покупателями Sun-3 были многоопытные специалисты, которые простили недоработки, тем более, что могли сами их устранить. А потенциальные покупатели Apple III оказались куда менее великодушны. Для многих это был первый опыт работы на компьютере, и их вполне могла отпугнуть репутация ненадежности (хотя, к слову сказать, машина была доведена до ума уже через несколько месяцев).

Как выявлять беспочвенные абстракции? Прежде всего задайтесь вопросом, что вы думаете о мире — о природе бизнеса, о роде человеческом и об отдельных людях? Задайтесь вопросом: «На каких "фактах" основано это вот обобщение?». Затем спросите себя: «Готов ли я допустить, что это обобщение неверно, что оно может стать источником заблуждений?». Последний вопрос должен задаваться с предельной осмысленностью, потому что если ответ будет отрицательным, дальше говорить не о чем.

Если вы готовы усомниться в верности обобщений, отделите их от «фактов». «Пол Смит и несколько других клиентов заявили, что купят нашу обувь, если мы снизим цену на 10%. Отсюда я заключаю, что их не тревожит качество об-

служивания». Теперь вы выложили все карты на стол и можете решить, допустимо ли иное истолкование этих фактов и можно ли действовать как-то иначе.

Старайтесь проверять обобщения. Нередко это означает, что вам придется выявить причины тех или иных действий, для чего нужны определенные умения, о которых мы поговорим ниже. Если, к примеру, просто подойти к Лоре и спросить: «Что, люди вам не слишком интересны?» — то получите, скорее всего, чисто защитную реакцию. Здесь нужен свой подход, нужно заговорить о ком-то другом и перечислить свойства его характера и дожидаться реакции — это позволяет избежать защитной реакции.

Но пока мы не осознаем опасности соскользнуть в абстракцию, мы не можем даже догадаться о необходимости провести расследование. Именно поэтому так важно созерцательно относиться к своим мнениям и поступкам. Наука действия предлагает еще один весьма полезный подход — «на самом деле».

На самом деле. Этот метод позволяет видеть, как наши интеллектуальные модели работают в разных ситуациях. Он обнажает наши методы манипулирования, нацеленные на то, чтобы не видеть, как на самом деле мы мыслим и чувствуем, а тем самым мы предупреждаем любые возможности улучшить ситуацию.

Упражнение «на самом деле» может показать менеджерам, что ими действительно управляют интеллектуальные модели и их роль не всегда положительна. Группа менеджеров, прошедшая такую подготовку, не только получает осознание роли своих интеллектуальных моделей, но и начинает понимать, почему так важно подвергать анализу свои гипотезы.

Метод «на самом деле» возник из методов, разработанных Крисом Аргирисом и его коллегами. Вначале отбираются ситуации, в которых я взаимодействую с другими, а метод, используемый мной, не работает, и прежде всего в том смысле, что он не дает ни обучения, ни продвижения вперед. И тогда я выписываю на правой стороне страницы обмен репликами. А на левой стороне страницы я записываю, что на каждом повороте диалога думаю, но не высказываю вслух.

Вообразите, к примеру, разговор с коллегой Биллом после презентации большого проекта, который мы готовили вдвоем. Мне не случилось быть при этом, но я слышал, что начальство приняло нашу работу весьма прохладно.

***Я:** Как прошла презентация?*

***Билл:** Бог его знает. Пока рано говорить. К тому же для нас это новое дело.*

**Я:** Ну, и что, по-твоему, нам следует делать? Мне кажется, что ты говорил о довольно серьезных вещах.

**Билл:** Я не так уверен. Давай-ка посмотрим, что будет дальше.

**Я:** Ты, может, и прав, но я думаю, что просто ждать — это опасно.

А вот как выглядит диалог, если ввести колонку «на самом деле» (слева):

ЧТО Я ДУМАЮ	ЧТО ПРОИЗНЕСЕНО
Все говорят, что презентация была полным провалом.	<b>Я:</b> Как прошла презентация?
Он что, в самом деле не понимает, как все было ужасно?	<b>Билл:</b> Бог его знает. Пока рано говорить.
А может, он боится посмотреть фактам в лицо?	К тому же для нас это новое дело. <b>Я:</b> Ну, и что, по-твоему, нам следует делать? Мне кажется, что ты говорил о довольно серьезных вещах.
Он и в самом деле боится правды.	<b>Билл:</b> Я не так уверен. Давай-ка посмотрим, что будет дальше.
Если бы он хоть чуть больше был уверен в себе, его бы этот опыт хоть чему-нибудь научил.	
Не верю, что он не понимает, как этот провал помешает нашей карьере.	
Ну, я что-нибудь придумаю и подложу ему свинью.	<b>Я:</b> Ты, может, и прав, но я думаю, что просто ждать — это опасно.

Левая колонка выявляет нам подоплеку и показывает, как она влияет на поведение. В этом примере моим поведением руководят два предположения (гипотезы): Биллу не хватает веры в себя, а потому он и не понял, что презентация оказалась провалом; Биллу не хватает инициативы. Все, конечно, не совсем так, но оба предположения явно сказываются на моем внутреннем тексте, и оба влияют на мое поведение. Моя гипотеза об отсутствии у Билла веры в себя рождена моим доверием к отзывам, что презентация была чистым провалом. Я опасаясь, что если прямо об этом скажу, он окончательно утратит мужество или не сможет смотреть в глаза реальности. Поэтому я говорю с ним о презентации намеками. Мое подозрение, что Биллу не хватает инициативы, сказывается на выяснении того, что делать дальше. Я ставлю этот вопрос, но не получаю ответа. Я вижу в этом свидетельство его пассивности, недостатка инициативы: он пассивен, когда тре-

буются действия, из чего я делаю вывод, что заставить его действовать можно только методом нажима, либо мне просто придется все взять в свои руки.

Важнейший урок из нашей левой колонки «что я думаю» — это демонстрация того, как мы лишаем себя возможности чему-то научиться на конфликтных ситуациях. Избегая взглянуть на проблему прямо и серьезно, мы с Биллом ходим вокруг да около. Нет, чтобы задуматься о том, как ее решить! Мы расстаемся в полной неопределенности, не договорившись ни о чем.

Почему я просто не сознался, что, на мой взгляд, мы попали в трудное положение? Почему я не заявил, что нам нужно бороться, чтобы проект приняли? Может потому, что я сам не знал, как добиться результата в этой «деликатной» ситуации. Я, подобно коллегам Лоры, вообразил, что заговорить об этом — значит ввязаться в бесплодные взаимные обвинения. Я боялся, что в результате разговора мы все ухудшим. Может быть, я боялся показаться невежливым или чрезмерно критичным. Но независимо от причин разговор оказался явно неудовлетворительным, и я отступил, безуспешно попытавшись «подтолкнуть» Билла к более энергичным действиям.

Не существует «правильного» поведения в трудных ситуациях, вроде моего объяснения с Биллом, но очень полезно понять, как мои собственные суждения и действия могут сделать ситуацию намного хуже. Этим и полезна техника «на самом деле». Если я смогу разобраться в собственных гипотезах и в том, как я их маскирую и прячу, открываются несколько способов сделать наш разговор более продуктивным. И все они предполагают обмен пониманием и «фактами». Все они требуют допущения, что Билл исходит из других фактов и понимает ситуацию совершенно иначе, и мы оба можем быть неправы. (Меня ведь могли неправильно информировать о результатах презентации.) В сущности, моя задача в том, чтобы создать ситуацию, в которой и я, и Билл сможем чему-либо научиться. Для этого нужно отчетливо высказать мое понимание и лучше понять взгляды Билла, т.е. сделать то, что Аргирис называет «найти баланс между исследованием и самозащитой».

Сочетать исследование с самозащитой. Большинство менеджеров настроены на самозащиту. В большинстве компаний быть хорошим менеджером — значит уметь решать проблемы, понять, что нужно сделать и отстоять свою точку зрения. Зачастую успех приносит активность и умение влиять на других. При этом способность быть пытливым, что-то узнавать остается незамеченной и не-



вознагражденной. Но когда управленцы продвигаются к высшим ступеням служебной лестницы, они сталкиваются с новыми для себя и более сложными проблемами. Им приходится оценивать прозрения других. Им приходится осваивать новый опыт. Теперь настрой менеджеров на самозащиту оказывается вредным — можно просто лишиться способности перенимать опыт у других. Чтобы учить других и самому у них учиться, нужно соединение пытливости с самозащитой.

Даже когда два адвоката встречаются для открытого и прямого обмена мнениями, об обучении говорить не приходится. Их могут и в самом деле интересовать взгляды друг друга, но здесь будет доминировать своеобразная структура диалога: «Я ценю вашу искренность, но опыт и здравый смысл подсказывают мне другие выводы. Позвольте мне объяснить вам, почему ваши предложения не будут работать...».

Каждая сторона спокойно и разумно обосновывает свою точку зрения, а в результате позиции делаются все менее гибкими. Чисто защитная позиция, лишённая элементов исследования, ведет к еще более оборонительной позиции. Здесь работает тот же системный архетип, что и в случае «эскалации», и возникает структура, напоминающая гонку вооружений.

Чем убедительнее аргументы А, тем больше угроза для В. Поэтому В предъявляет более эмоциональные аргументы, что усиливает натиск со стороны А. И так далее. Менеджеры считают споры настолько изнурительными, что избегают каких-либо публичных разногласий: «Это слишком печальное занятие».

Нарастание защитных реакций можно остановить, задав несколько простых вопросов: «Почему вы отстаиваете эту позицию?» и «Могли бы вы проиллюстрировать вашу точку зрения?» (Можете ли вы привести факты, ее подтверждающие?). Вопросы вносят в дискуссию элементы исследования. Мы часто записываем на пленку занятия с менеджерами. Есть надежный показатель того, что у группы менеджеров что-то сильно не в порядке — за несколько часов занятий всего несколько вопросов. Может показаться неправдоподобным, но мне случалось вести занятия, на которых за три часа я не получал ни одного вопроса! Не нужно быть экспертом в «науке действия», чтобы понять, что в этой группе никто ничего знать не хочет.

Возможности чистого исследования также ограничены. Задавая вопросы, можно разбить спираль нарастающей защитной реакции, но если не научиться соединять оба умения, способность чему-либо учиться будет очень невелика. При-

чина ограниченности чистого исследования в том, что у каждого всегда есть свой взгляд на вещи, даже не обязательно верный. Слишком настойчиво задавая вопросы, мы можем под ними похоронить возможность понимания.

Наиболее продуктивный подход заключается во «взаимном исследовании». Это означает, что каждый формулирует свои идеи и предъявляет их для публичной проверки. Это создает атмосферу всеобщей уязвимости. Все факты и логика рассуждений, приведших к определенному выводу, открыты для анализа. Каждый не только спрашивает другого, но и излагает свои взгляды так, что все гипотезы и логика суждений становятся прозрачными. Это как если бы я сказал: «Мои взгляды таковы, и вот как я пришел к ним. Что вы об этом думаете?».

При чисто защитной позиции задача в том, чтобы победить в споре. Если защита и исследование соединены, цель уже не «победить в споре», а найти лучшие аргументы. Позиция проявляется в том, как мы используем данные и как строим аргументы. Например, в случае чистой самозащиты мы предъявляем только те факты, которые говорят в нашу пользу. А излагая аргументы, мы избегаем тех областей, в которых наши аргументы уязвимы. Если же нас действительно интересует истина, мы предъявляем все факты и выкладываем на стол всю логику и аргументы. Точно так же мы пытаемся понять позицию других.

Идеального сочетания защиты и исследования добиться нелегко, особенно если вы работаете в политизированной организации, закрытой для полного изучения (см. подробнее в главе 13). Заняв позицию опытного адвоката, могу признать, что мне потребовались опыт и настойчивость, чтобы прийти к более сбалансированному подходу. Прогресс был постепенным. Сначала мне пришлось научиться тому, как расспрашивать тех, с взглядами которых я был не согласен. Свое несогласие я проявлял тем, что настойчивее выдвигал собственную точку зрения. Обычно в этом не было никакой злобы, а простая уверенность, что уж я-то все тщательно продумал и моя позиция надежна. Чаще всего это вело к поляризации позиций и прекращению дискуссии, так что желаемого чувства партнерства у меня не возникало. Теперь я, сталкиваясь с иной точкой зрения, обычно прошу подробнее ее изложить или развить аргументы. (Свои взгляды нужно излагать так, чтобы логика и аргументы были понятны для других и чтобы им было удобно задавать вопросы и анализировать вашу позицию.)

Очень быстро стало понятно, что когда защита собственных взглядов и интерес к позиции другого проявляются одновременно, вероятность творческого ре-

зультата повышается. Когда оба заняты самозащитой, результат predetermined. В споре победит либо А, либо В, либо каждый сохранит собственную точку зрения. При сочетании самозащиты и критического анализа появляются другие возможности. Когда А и В открывают свои позиции для анализа, появляется возможность выявить совсем новые точки зрения.

Обучаясь тому, как находить баланс между защитой и расследованием, полезно не забывать о следующих правилах.

#### **Защищая свои взгляды:**

- ✓ сделай прозрачным ход твоих рассуждений (на каких фактах ты основываешься и как сформировалась твоя позиция);
- ✓ поощряй других к анализу твоей точки зрения («Здесь ведь нет противоречия?»);
- ✓ поощряй высказывание других точек зрения («Может быть, я учел не все данные? Или возможно другое истолкование?»);
- ✓ активно изучай несовпадающие точки зрения («А что вы об этом думаете?», «Как вы пришли к этому выводу?», «Вы учитываете другие факты?»).

#### **Изучая взгляды других:**

- ✓ если у вас есть гипотезы о взглядах других людей, формулируйте их в явном виде и четко обозначайте их статус — гипотетичный;
- ✓ предъявляйте «факты», на которых основаны ваши гипотезы;
- ✓ не стоит задавать вопросы, если вас не слишком интересуют ответы, т.е. не действуйте только из вежливости.

#### **Если вы попали в тупик (собеседник теряет открытость):**

- ✓ спросите, какие факты или аргументы могли бы изменить его точку зрения;
- ✓ спросите, можно ли провести эксперимент (или другое исследование), чтобы получить новую информацию

**Когда вы или другие не решаетесь изложить свою точку зрения или экспериментировать с альтернативными идеями:**

- ✓ поощряйте собеседников к тому, чтобы поразмышлять вслух о том, что препятствует дискуссии («В чем здесь дело — с ситуацией или со мной — разве мы не можем обсуждать эти вопросы открыто?»);
- ✓ при наличии общего желания нужно изобрести другие способы обойти препятствия.

Не стоит рабски следовать этим правилам. Достаточно общей ориентации на сбалансирование «адвокатского» и «следовательского» подходов. Это всего лишь страхующие подпорки, как, впрочем, и любая «формула» для начинающих. По мере накопления опыта от этого можно будет отказаться.

При этом полезно помнить, что никакие правила не помогут, если нет общей любознательности и готовности изменить свое представление о ситуации. Иными словами, здесь важна готовность подвергнуть критическому анализу собственные взгляды, т.е. готовность признать их ошибочными. Только такая позиция всех участников делает открытую дискуссию безопасной.

Официальная теория и теория, используемая на деле. Обучение означает не только появление новой информации и новых идей, но также изменение в поведении. Вот почему жизненно важно выявлять разрыв между тем, что мы говорим (официальная теория), и чем руководствуемся на самом деле. В противном случае мы будем считать, что чему-то научились, начав использовать новый язык или новые понятия, но сохраним прежнее поведение.

Я, к примеру, могу заявлять (официальная теория), что людям можно и нужно доверять, но при этом никогда не даю займы приятелям и ревностно охраняю все, чем владею. Очевидно, что мною руководит совсем иная теория (или скрытая интеллектуальная модель).

Наличие разрыва между провозглашаемыми взглядами и схемой действительного поведения не обязательно должно становиться причиной разочарования или цинизма. Причиной может быть не только лицемерие, но и нереализованное стремление измениться. Я действительно могу стремиться к тому, чтобы доверять людям. Тогда разрыв между моим стремлением и реальным поведением явится источником энергии, нужной для творческого изменения. Проблема не в самом разрыве, а в неспособности открыто признать его наличие (см. главу 9). Пока разрыв между декларативной позицией и реальным поведением не выявлен, прогресс в обучении невозможен.

Обнаружив такой разрыв, нужно прежде всего спросить себя: «Я действительно верю в то, что декларирую? Это на самом деле важно для меня как личности?». Если ответ отрицателен, значит, я просто лицемерю (скорее всего, чтобы лучше выглядеть в глазах других).

Поскольку выявление логики собственного поведения (теории, используемой на деле) есть дело не всегда простое, стоит прибегнуть к помощи «безжалостно сочувствующего» партнера. Совершенствуя искусство созерцания, нужно обращаться к помощи других. «Глаз не видит сам себя», как говорит Билл О'Брайан.

### **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ И ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА**

Я пришел к выводу, что системное мышление без интеллектуальных моделей — это то же, что DC-3 с радиальным двигателем воздушного охлаждения, но без закрылок. Так же как строителям Боинга-247 пришлось уменьшить мощность двигателя, потому что они не додумались до закрылок, системное мышление, не использующее интеллектуальные модели, теряет немалую часть своих возможностей. Вот почему значительная часть наших усилий в МТИ сфокусирована на том, чтобы помочь менеджерам соединить умения работать с интеллектуальными моделями и навыки системного подхода. Две эти дисциплины естественным образом дополняют друг друга, потому что одна нацелена на выявление потаенных гипотез, а другая — на изменение гипотез с целью выявления причин серьезных проблем.

Как показано в начале главы, закостеневшие интеллектуальные модели способны свести на нет все усилия к системному изменению. Менеджерам следует научиться искусству созерцать свои интеллектуальные модели. Пока господствующие гипотезы не извлечены на свет, не приходится рассчитывать на изменение интеллектуальных моделей, а значит, и системный подход обречен на бесплодие. Пока менеджеры убеждены, что их представления о мире это факты, а не гипотезы, они еще не готовы приступить к анализу своих представлений. Если им недостает умения анализировать способы мышления — собственные и других людей, их способность совместно с другими экспериментировать с новыми способами мышления будет ограничена. Более того, если в организации отсутствуют разработанная идеология и понимание роли интеллектуальных моделей, ее сотрудники будут ошибочно полагать, что цель системного мышления — в созда-

нии подробных «моделей» мира, а не в совершенствовании наших собственных интеллектуальных моделей.

Для эффективной работы с интеллектуальными моделями очень велика роль системного мышления. Современные исследования показывают, что большая часть наших интеллектуальных моделей содержит системные пороки. Они не учитывают важнейших механизмов обратной связи, неверно оценивают длительность задержек в появлении результатов и нередко фокусируются на переменных — заметных и явных, но не обязательно критически важных, дающих рычаг для изменений. Джон Стерман из МТИ экспериментально показал, что участники «пивной игры» систематически недооценивают время задержки с исполнением их заказов. Принимая решения, большинство игроков или не видят или не учитывают усиливающую обратную связь, возникающую в ответ на их панику (рост объема заказов, истощение запасов у поставщиков, удлинение срока отгрузки заказов, усиление паники). Проведя серию экспериментов, Стерман показал, что интеллектуальные модели обладают сходными недостатками.

Понимание этих недостатков может помочь в нахождении слабых точек в интеллектуальных моделях и в их устранении.

Наконец, для быстреего практического внедрения инструментария интеллектуальных моделей нужна библиотека «видовых структур», адаптированных к конкретным организациям. Эти «структуры» будут строиться на основе системных архетипов, вроде тех, которые мы рассматривали в главе 6. Но следует приспособить их к специфике организации — к ее продукции, рынкам и технологиям. Например, структуры «подмена проблемы» и «пределы роста» будут разными в нефтяной компании и в страховой фирме, хотя в их основе — все те же архетипы. Такая библиотека должна создаваться как побочный результат последовательного внедрения системного подхода в управление организацией.

Конечным результатом соединения системного мышления и умения работать с интеллектуальными моделями должно быть не только совершенствование наших собственных интеллектуальных моделей (т.е. того, что мы думаем на деле), но и изменение самого способа мышления, переход к мышлению в терминах процессов и базовых структур, формирующих эти процессы. Например, в компании Shell сценарный подход не только позволил менеджерам подготовиться к изменениям, но даже

трансформировал их способ мыслить об этих переменных. В то время как большинство нефтяных компаний считали, что эксцессы политики ОПЕК — это единичный случай, менеджеры Shell увидели в этом длительное изменение в структуре спроса и предложения, наступление эпохи рынка поставщиков, нестабильности, высоких цен и замедления роста спроса на нефть. Такое понимание долгосрочных перспектив отразилось в выборе стратегий и политики, которые успешно служили компании в бурные 1970-е годы. Иными словами, сценарный подход позволил менеджерам Shell начать движение от мира событий к миру процессов.

Сегодня большинство критически важных решений принимают исходя из интеллектуальных моделей, воплощающих «линейное мышление». Обучающиеся организации будущего станут принимать решения на основе понимания взаимозависимостей и закономерностей изменений.

## Глава 11

### Общая мечта

#### ЕДИНАЯ ЦЕЛЬ

Есть такой фильм «Спартак» — о римском рабе-гладиаторе, который в 71 г. до н.э. возглавил восстание рабов. Рабы дважды нанесли поражение римским войскам, но затем были разбиты, после упорной и кровопролитной битвы, легионами Марка Красса. Красс обращается к остаткам разбитой армии Спартака: «Вы были рабами. Вы будете рабами и впредь. Но по милости римского народа я могу избавить вас от законного наказания, от повешения на кресте. Для этого вы должны выдать мне Спартака, которого никто из нас не знает в лицо».

После долгой паузы Спартак (актер Кирк Дуглас) встает и говорит: «Я Спартак». Потом встает мужчина рядом с ним и повторяет: «Я Спартак». Потом встает еще один и тоже говорит: «Нет, я Спартак». Через минуту все остатки разбитой армии рабов стоят перед победителями.

Не важно, насколько правдива эта история, но в ней есть глубокая истина. Каждый, вставший на ноги, выбирает смерть. Но эти рабы были верны не человеку Спартаку. Они хранили верность единой цели, общей мечте, которую в них возбудил Спартак, — стремлению к свободе. Притягательность мечты о свободе была столь неодолима, что никто не согласился предать ее и вернуться в рабство.

Общая мечта — это не просто идея. Она даже выше идеи свободы. Это, скорее, сила, идущая от сердца, и очень мощная сила. Источником может быть идея, но если она достаточно притягательна, чтобы зажечь сердца нескольких людей, идея теряет абстрактность. Она делается осязаемой и зримой, как нечто реально существующее. В жизни общества мало сил, сопоставимых с силой общей мечты.

На низшем уровне общая мечта есть ответ на вопрос: «Что мы хотим создать?». Как и личная мечта, т.е. образы и картины, хранимые в голове и сердце человека, образы, рожденные совместной мечтой, воодушевляют организацию и



создают чувство общности и единства, проявляемые во всех аспектах деятельности.

Мечта, видение являются истинно общими, когда возникает разделяемый людьми образ будущего и между ними устанавливается особая связь. Общие устремления рождают особую силу как в отдельных людях, так и в организациях. В сущности, именно желание отдельных людей совместно участвовать в реализации важных начинаний и есть та сила, которая создает общую мечту.

Эта сила жизненно важна для обучающихся организаций, потому что общая мечта придает процессу обучения целенаправленность и энергию. Когда он сводится к приспособлению, нам не нужно никакого видения, но если цель обучения — «расширение творческих способностей», требуется сила, источником которой может быть только личная или коллективная мечта.

Сегодня часто говорят о «видении» и «мечте» в связи с руководством корпорациями. Но если взглядеться, то, как правило, речь идет о «видении» одного человека или небольшой группы людей, которые навязывают организации свои цели и идеалы. В ответ они получают в лучшем случае послушание, но никак не преданность. Особенность общей мечты в том, что люди преданы ей, поскольку она является и личной целью каждого.

## **ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНА ЕДИНАЯ ЦЕЛЬ**

Невозможно представить, чтобы корпорации AT&T, Ford или Apple могли быть созданы без энергии, рождаемой общей мечтой. У Теодора Вейла была мечта создать общенациональную телефонную сеть, и на ее воплощение ушло 50 лет. Генри Форд стремился сделать автомобиль доступным для каждой простой семьи. Стивен Джобе, Стив Возняк и другие основатели компании Apple мечтали о том, чтобы компьютер стал столь же обычным домашним инструментом, как телефон. Без мечты о завоевании мировых рынков невозможно вообразить быстрый взлет таких японских компаний, как Komatsu (менее чем за два десятилетия ставшей гигантом, как компания Caterpillar), Canon (на рынке копировальной техники за такое же время поднялась от нуля до масштабов Xerox) или Honda<sup>2</sup>. И самое важное то, что здесь в каждом случае личная мечта делалась достоянием многих людей на всех уровнях компании, объединяя энергию тысяч поразительно разных сотрудников.

Часто цели, создаваемые общей мечтой, носят относительный характер — скажем, победить конкурента. Например, цель компании Pepsi-Cola — опередить компанию Coca-Cola. Но это промежуточная цель, и, будучи достигнутой, она легко может выродиться в чисто оборонительную позицию: «сохранить то, что достигнуто, не утратив лидерства в отрасли». Таким оборонительным целям трудно стать источником творческой энергии и воодушевления, как при создании чего-то принципиально нового. Мастер восточных единоборств стремится, скорее, к достижению личного совершенства, чем к победе «над всеми другими». Это не означает, что цели могут быть направлены только на созидание или на победу в конкуренции. Эти два типа целей могут сосуществовать. Но в долгосрочном плане стремление исключительно к победе над конкурентами может ослабить и истощить компанию.

Казуо Инамори из компании Куосега призывает своих служащих «быть ориентированными вовнутрь», на, собственные критерии и стандарты. Он утверждает, что, стремясь стать первой в отрасли, компания может этого добиться и стать «лучшей». Но лично он хочет, чтобы его фирма всегда стремилась не к тому, чтобы быть «лучшей», а к совершенству. (Заметьте, как Инамори использует здесь принцип творческого напряжения — «дело не в мечте, а в том, куда она нас приводит...».)

Единая цель возвышает устремления людей. Работа становится частью целенаправленных усилий большой организации, воплощаемых в ее продукции или услугах, — ускорить обучение с помощью персональных компьютеров, связать мир сетью единой телефонной связи или обеспечить свободу передвижения с помощью массового автомобиля. Цель может найти воплощение также в стиле, атмосфере или духе организации. Макс Де Пре, вышедший в отставку генеральный директор мебельной компании Herman Miller, говорил, что мечтал превратить компанию в «дар человеческого духа», имея при этом в виду не только продукцию компании, но и ее служащих, атмосферу и нацеленность на гармонизацию и эстетизацию рабочего окружения.

Такого рода мечты создают атмосферу радостного возбуждения, которое делает всю атмосферу труда праздничной, далекой от рутины. «Неважно, насколько остра конкуренция или велики наши внутренние проблемы, — писал о новом проекте компании Apple Джон Скалли. — Я бродил по зданию корпорации

Macintosh в приподнятом настроении. Нам всем вскоре предстояло стать свидетелями исторического события».

Единая цель изменяет отношения между людьми и компанией. Это уже не «их», а «наша компания». Общая цель — это первый шаг к преодолению взаимного недоверия между людьми. Это шаг к единству и совместному труду. В сущности, наличие общих целей, ценностей и задач создает людскую общность. Под конец своей карьеры психолог Абрахам Маслоу изучал высокоэффективные рабочие группы. Их отличало общее понимание целей и задач. По наблюдениям Маслоу, в лучших группах такого рода «задача переставала быть отдельной от личности... Человек полностью, до совершенной неотделимости, отождествляет свое Я и свои задачи».

Единая цель вселяет в людей такое мужество, что оно делается совершенно естественной частью их жизни, и они выполняют все, что нужно для достижения цели. В 1961 г. Джон Кеннеди сформулировал цель, которая уже многие годы маячила в воображении руководителей космической программы, — к концу десятилетия доставить человека на Луну. Эта цель стала источником поразительных актов мужества и самоотверженности. Что-то вроде истории со Спартаком повторилось в середине 1960-х годов в одной из лабораторий МТИ. Лаборатория была ведущим разработчиком систем навигации по проекту высадки человека на Луну в корабле «Аполлон». После нескольких лет работы над проектом руководители лаборатории пришли к выводу, что их первоначальный подход ошибочен. Это могло стать источником крупных неприятностей, потому что были уже истрачены миллионы долларов. Они не стали пытаться как-то подлатать свою конструкцию, а попросили НАСА о возможности начать все работы заново. Под угрозой не только оказался контракт, но могла пострадать и их репутация. Впрочем, другого решения они принять не могли, потому что их вела простая и грандиозная цель — человек на Луне уже через несколько лет. Они были готовы сделать что угодно, чтобы достичь этого.

В середине 1980-х годов компания Apple Computer, когда вся отрасль плелась в хвосте IBM PC, продолжала упорствовать в своей нацеленности на модель, которая была интуитивно понятна каждому неопытному пользователю. Компания отказалась не только от «гарантированной» возможности быть ведущим разработчиком компьютеров с архитектурой, подобной IBM, но даже от своей конструктивной новинки — от открытой архитектуры, которая позволяет каждому раз-

вивать собственный компьютер, добавляя новые компоненты. Такая архитектура была несовместима с идеологией компьютера, понятного и легкого для пользователя. Это изменение позиций стало стратегически выгодным, укрепило репутацию компании как разработчика качественных и оригинальных машин. Компьютер Macintosh был не только прост и удобен для пользователей, но он создал новый отраслевой стандарт — работа на персональном компьютере должна быть отчасти игрой и развлечением.

Обучающаяся организация немыслима без единой цели. Если к ней не стремиться, легко стать жертвой сил, препятствующих изменениям. Великую цель может родить только великое видение, мечта. Возвышенная цель создает предпосылки для появления новых способов мышления и действия. Ее наличие делает процесс обучения более устойчивым в ситуации стрессов. Учиться — дело трудное, иногда даже болезненное. Единая цель облегчает нам откровенное выявление собственных подходов, отказ от глубоко въевшихся идей, признание личных и организационных недостатков. Все возможные неприятности кажутся ничтожными по сравнению со значимостью того, что мы пытаемся создать. Как сказал Роберт Фриц, «рядом с великим все ничтожное исчезает». Если нет великой мечты, ничтожное преобладает.

Единство цели повышает готовность рисковать и экспериментировать. «Когда вас ведет мечта, — говорит Эд Саймон, президент компании Herman Miller, — вы знаете, что следует делать. Но при этом вы часто не знаете, как именно сделать то, что нужно. Вы начинаете экспериментировать. Безуспешно. Новые эксперименты, новые данные. Вы меняете направление экспериментов. Все занимаются экспериментированием. И никто не говорит: "Дай гарантию, что у тебя будут результаты". Все знают, что никаких гарантий здесь быть не может. Но все продолжают делать общее дело».

Наконец, единство цели помогает решить одну из главных загадок, которая мешала разработчикам системного подхода к управлению: «Как добиться длительной преданности людей нашей организации?».

Системщики годами пытались убедить менеджеров, что отсутствие долгосрочных целей грозит большими неприятностями. Мы упорно и настойчиво пытались им объяснить, что симптоматические решения ведут только к временным улучшениям, а потом — ко все большему ухудшению состояния системы, и что такие решения есть всего лишь подмена проблем. При этом лично я видел

только единичные случаи перехода к долговременным целям и ориентациям. Я начал подозревать, что причина нашей неудачи не в отсутствии убедительных аргументов. По-видимому, одни рациональные аргументы не в силах убедить человека в необходимости долговременных подходов. Долговременная ориентация возникает не в силу ее полезности, а потому, что люди так захотели.

Долговременная ориентация всегда есть отражение великих целей. Средневековые соборы строились столетиями, и мало кому из строителей удавалось увидеть готовые результаты своего труда. Японцы уподобляют создание большой организации выращиванию дерева — нужно от двадцати пяти до пятидесяти лет. Родители хлопчут о формировании у своего ребенка ценностей и установок, которые послужат ему, взрослому, лет через двадцать. Во всех этих случаях люди работают ради целей, которые могут быть реализованы только в отдаленном будущем.

Стратегическое планирование, которое в корпорациях должно играть роль бастиона долговременного мышления, очень часто ориентировано на ближайшие результаты и формируется как реакция на события. Два самых красноречивых критика современных форм стратегического планирования, Г. Хамел из Лондонской школы бизнеса и С. К. Прахалад из Мичиганского университета, говорят: «Стратегическое планирование должно быть ориентировано на будущее, но большинство менеджеров с готовностью признают, что их стратегические планы больше связаны с текущими проблемами, чем с будущими возможностями»<sup>8</sup>.

Типичная система стратегического планирования нацелена на анализ сильных и слабых сторон конкурентов, на ресурсы и наличие рыночного потенциала, но при этом даже не пытается реализовать свою главную задачу — «найти цель, к которой есть смысл стремиться».

При всем внимании к этому компоненту обучающейся организации видение все еще воспринимается как некая загадочная и неуправляемая сила. Руководители, наделенные даром видения, являются культовыми героями. При всей бесспорности того, что невозможны «методы выработки собственной мечты», существуют принципы и приемы, позволяющие сделать мечту общим достоянием. Существует дисциплина и инструменты для созидания общего видения. Эта дисциплина заимствует принципы и приемы у дисциплины совершенствования личности и адаптирует их к миру коллективных стремлений и общей преданности целям.

## СОЗИДАНИЕ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ

### Поощрение личного видения

Цели, объединяющие людей, возникают сначала как цели глубоко личные. В этом источник их энергии и влияния. По наблюдениям Билла О'Брайана из компании Nanover Insurance: «Вам не важно, к чему я стремлюсь. Вашу энергию рожают ваши собственные цели». Неверно, что людьми движет только эгоистический интерес. Обычно человек стремится к будущему, имея в виду интересы семьи, организации, города и даже мира в целом. О'Брайан здесь говорит только о том, что все цели и все мечты имеют глубоко личный характер. Их источником являются личные системы ценностей и притязаний. Вот почему привязанность к общим целям всегда имеет глубоко личные корни. Многие руководители не понимают эту простую истину и могут потребовать, чтобы уже наутро вся организация горела стремлением к великой цели!

Организации, стремящиеся объединить своих служащих стремлением к единой цели, поощряют их устремленность на достижение личных целей. Если у человека нет собственной мечты и собственной цели, он в состоянии просто подписаться под чем-то чуждым ему. Результатом будет не преданность целям, а согласие с порядком. Вместе с тем люди, нацеленные на что-либо, способны объединиться в достижении общей цели, которая соединяет и воплощает стремления многих.

Основой выработки общего видения является личное совершенствование. Оно предполагает не только наличие личного видения, но также преданность истине и создание творческого напряжения. Общая цель может стать источником сильнейшего и не слишком комфортного творческого напряжения. Наибольший вклад в достижение высоких целей могут внести те, кто способен «переносить» это творческое напряжение, т.е. сохранять ясность видения и продолжать исследование текущей действительности. Это те, кто глубоко верит в свою способность творить собственное будущее, и вера эта основывается на их личном опыте.

Поощряя личные стремления, организации должны трепетно оберегать личную свободу своих служащих. В главе 9 мы уже говорили, что нельзя дать другому видение его будущего и невозможно понудить человека к выработке такого видения. Но можно создать атмосферу, благоприятную для совершенствования личности. Руководителям, имеющим собственные внеличностные цели, про-

ще всего попытаться привлечь остальных обаянием и красотой своих замыслов. Это и есть искусство визионерского руководства — делать общим достоянием глубоко личные цели и устремления.

### **От личного видения к общему**

Как соединить личные цели и устремления? Хорошей метафорой является голограмма, трехмерный образ, создаваемый взаимодействием разных источников света.

Если вы разорвете пополам фотографию, каждая половина будет носителем только половины изображения. Но если вы поступите так же с голограммой, вы получите два носителя одинаково полного изображения. Любой самый малый кусочек голограммы является носителем все того же полного изображения. Когда у группы людей есть понимание общих задач своей организации, каждый видит их по-своему. Но при этом каждый разделяет ответственность за целое, а не только за свой участок. Эти «обрывки» голограммы не идентичны. Каждое целое представлено со своей точки зрения. Это как заглядывать в комнату через дырки в ставнях: каждая открывает вид под своим углом. У любого из нас есть свой образ общей картины.

Можно сложить обрывки голограммы, но это не изменит общего изображения, поскольку оно представлено на каждом обрывке. Соединение многих людей вокруг общей цели также не изменяет ее радикальным образом, но делает более живой и реальной. Теперь у каждого есть товарищи, партнеры по творчеству. Вначале, когда человек имеет только личное видение, он говорит: «Это моя мечта и мои цели». Когда вокруг него собираются многие, это уже не только «моя мечта и мои цели», но и «наша мечта и наши цели».

Продвигаясь к умению делать цели и стремления едиными для всех, прежде всего нужно отказаться от традиционного представления, что цели всегда «спускают сверху» или что их порождает система планирования.

В традиционных иерархических организациях никто не ставит под сомнение цели, спускаемые свыше. Зачастую даже речи не идет о какой-либо общей цели. Каждому достаточно знать свое «место в колонне» и уметь решать поставленные перед ним задачи. Эд Саймон из компании Herman Miller говорит: «Если бы я был президентом традиционной авторитарной организации и у меня возникла но-

вая мечта, мое положение было бы намного легче, чем сегодня. Мне бы не пришлось ее никому объяснять и никого убеждать. Достаточно было бы приказать».

Эта традиционная ситуация в основном сохраняется до сих пор. Руководство компании формулирует цели и идеалы, нередко с помощью консультантов. Это может быть сделано для улучшения трудового настроения или для компенсации отсутствия стратегического направления. Иногда это процесс чисто умозрительный. Иногда он включает подробный анализ конкурентов, структуры рынков, сильных и слабых сторон организации. Но по ряду причин результаты обычно бывают обескураживающими.

Прежде всего, это бывает «одноразовое видение», попытка обозначить направление и придать смысл стратегии фирмы. Руководство считает, что, размножив и раздав текст, они уже выполнили свои визионерские задачи. Недавно один из моих коллег по Innovation Associates объяснял двум менеджерам, как наша группа работает с отдаленными целями. Едва он начал, один из менеджеров перебил его: «Это мы уже сделали. Мы уже составили текст с описанием дальних планов». «Очень интересно, — откликнулся мой коллега. — Зачем же вы пришли к нам?». Тогда этот менеджер повернулся к другому и спросил: «Джо, а где текст с планами далекого будущего?». Составление такого текста — только первый шаг, и он редко означает, что цели и планы вошли в кровь и плоть организации.

Вторая проблема для руководителей заключается в том, что декларируемые общие цели и планы не опираются на личные цели и планы людей. Зачастую личные стремления приносят в жертву «стратегическому планированию». Либо это «официальные цели и планы», отражающие личные представления одного или двух составителей. Нет возможности для изучения и проверки этих целей и планов на каждом уровне организации, чтобы люди могли почувствовать их своими. В результате эта официальная затея не в силах пробудить в людях энергию и преданность целям организации. Обычно этого не возникает даже в узком круге руководителей, которые и придумали все это.

Наконец, зафиксировать видение на бумаге — еще не значит решить какие-либо проблемы. Если цель только в укреплении дисциплины и трудовой атмосферы или в прояснении стратегического направления, то как только проблема будет решена, порожденная новыми задачами энергия также иссякнет. Укрепление общего видения должно стать главным элементом повседневной работы руководителя. Эта задача не может быть решена раз и навсегда. Это центральная часть об-



щей руководящей работы: разработка и пестование того, что Билл О'Брайан называет «руководящими идеями» предприятия, т.е. не только сама цель, но также ключевые ценности и идеалы. Как говорит О'Брайан, «руководящие идеи намного важнее, чем отчетные графики и структура организации, которые, как правило, занимают все время и внимание генеральных директоров».

Иногда менеджеры рассчитывают, что общие долгосрочные планы и цели возникнут на основе стратегического планирования. Но эти надежды обычно идут прахом по тем же причинам, что и остальные «верховные» затеи, — нечем питать общее видение. Хамел и Прахалад замечают:

*«Ритуал годового планирования редко порождает стратегические инициативы. Стратегия на будущий год почти всегда коренится в том, что делалось в прошлом году. Улучшения бывают малозаметными. Компания ориентирована на уже знакомые рынки и территории, тогда как реальные возможности могут быть в другом месте. Импульс, вытолкнувший фирму Canon на рынок персональных копировальных устройств, пришел не из группы планирования в японской штаб-квартире корпорации, а из заморского отделения сбыта».*

Сказанное не означает, что видение не может появиться наверху корпорации. Это бывает, и нередко. Но иногда источником становится личное стремление и воображение того, кто далек от руководства. Иногда источником видения является взаимодействие людей на разных уровнях корпорации. Источник менее важен, чем процесс, превращающий личную картину будущего в коллективную цель. И эта цель не становится подлинно коллективной до тех пор, пока к ней не подключаются личные планы и чаяния людей, работающих в организации.

Руководителям важнее всего помнить, что их планы и цели — это всего лишь их личные планы и цели. Высокое должностное положение не дает автоматического превращения личных планов в «коллективные планы и цели». Слушая руководителей, говорящих о «наших стремлениях», я часто вспоминаю слова Марка Твена, что официальное «мы» следовало бы оставить для употребления только «королям и людям, носящим в себе ленточного глиста».

В конечном итоге, руководители, стремящиеся к созданию общего видения, должны быть готовы к тому, что им придется постоянно «вербовать» сторонников, постоянно вопрошать: «Последуете ли вы за мной?». Для того, кто всю жизнь

просто заявлял о своих намерениях, обращение с просьбой о поддержке может оказаться делом очень непростым и даже унижительным.

Джон Кристер был президентом большого отделения ведущей корпорации по производству домашней утвари, и он мечтал сделать свое отделение первым в отрасли. Для этого нужно было не только отличное качество продукции, но и более эффективная система снабжения клиентов (розничные магазины). Его воображению представлялась уникальная мировая система сбыта и доставки, которая будет поставлять продукцию вдвое быстрее и намного дешевле. Он начал разговаривать с другими менеджерами, с производственными рабочими, с людьми из системы сбыта, с покупателями. Все откликались с энтузиазмом, но при этом указывали, что многие его идеи противоречат традиционной политике материнской корпорации.

В частности, Кристеру нужна была поддержка руководителя управления сбыта, Гарриет Салливан, которая занимала равное служебное положение, но проработала в компании на 15 лет больше. Кристер приготовил подробную презентацию, чтобы убедить Салливан в достоинстве придуманной им системы сбыта. Но каждый его аргумент Салливан встречала критикой, и кончилось тем, что Кристер сам начал сомневаться в разумности своих планов.

Потом он придумал способ проверить свою новую систему на одном региональном рынке. Риск сокращался, а в случае удачи за него были бы голоса владельцев магазинов, которым идея очень понравилась. Но что с Гарриет Салливан? Он решил не посвящать ее в свои планы. У него было право на проведение эксперимента своими силами.

Промучившись неделю, Кристер все-таки обратился за поддержкой к Салливан. На этот раз он явился к ней без всяких графиков и таблиц. Он просто еще раз рассказал ей, что его во всем этом привлекает и как можно без больших затрат проверить эту идею. К его изумлению, на сей раз он встретил иной прием. «Когда вы явились ко мне неделю назад, — объяснила она, — вы пытались меня убедить. А сейчас вы хотите проверить идею. Я и сейчас считаю, что она неразумна, но вы так во все это верите. Кто знает, может, мы хоть научимся чему-то».

Это было пять лет назад. Сегодня придуманная Кристером система сбыта используется отделениями корпорации по всему миру. Она позволила существенно снизить расходы в системе сбыта и установить более партнерские отношения с сетями однотипных магазинов.

Когда инициатива возникает на средних уровнях управления, процесс ее превращения в общую цель принципиально не отличается от случая, когда идею запускают сверху, но все это может занять намного больше времени.

В 1981 г. Барт Болтон был менеджером среднего звена в информационных системах корпорации Digital Equipment, когда он и ряд его коллег решили, что Digital должна создать внутреннюю сеть электронной информации.

*«Мы всей группой побывали на производстве, а когда вернулись к себе в управление, начали разговор о преобразовании внутренней информационной системы корпорации. Главной проблемой было то, что никто не понимал, что следует делать. У нас просто отсутствовала идея новой информационной системы. Все примерно представляли, "как сделать", но никто не знал, "что должно получиться". При этом мы чувствовали, что конечный результат может быть очень внушительным. Мы не знали, как это все будет выглядеть, но идея связать всю организацию электронной сетью казалась очень привлекательной. Учитывая наши технологии и выпускаемую продукцию, мы могли стать первой крупной корпорацией, все службы и звенья которой будут иметь электронную связь».*

Идея настолько его взволновала, что он несколько дней не мог спать и все обдумывал возможные результаты.

В 1981 г. никто еще не представлял, как все это можно сделать.

*«Тогда все это было еще за пределами возможного. Мы могли пересылать файлы с одного компьютера на другой, но не умели создавать компьютерные сети. У нас разрабатывалось несколько проектов сетевого программного обеспечения, но с ними было еще много проблем. Может быть, нам тогда удалось бы связать в сеть пару десятков машин, но никто даже не мечтал о создании сети с участием сотен или тысяч компьютеров. Возвращаясь мысленно к тому времени, я вспоминаю Кеннеди, который поставил задачу высадить человека на Луне. Мы знали примерно 15% того, что нужно было знать для достижения цели. Но мы твердо знали, что это правильная цель».*

Болтон и его группа не имели «полномочий» на реализацию такого проекта, но они не могли не думать о нем. В ноябре 1981 г. он написал короткий док-

лад, который зачитал на собрании руководства информационных систем (ИС). Он заявил им, что организации будущего непременно будут использовать технологии ИС, что для них «информация будет таким же ресурсом, каким для традиционных корпораций были люди и капитал», и что «сеть обеспечит взаимосвязанность всех функций».

*«Когда я кончил, все молчали. Это было как в церкви. Похоже было, что все потрясены. Мой начальник, Эл Кроуфорд, руководитель ИС, объявил десятиминутный перерыв. Когда все опять уселись на свои места, единственное, что всех интересовало, было: "Как нам это вернуть? Что для этого нужно сделать?". Я мог ответить только одно: "Это должно стать вашей целью, или мы этого никогда не достигнем".*

*Я знал, что главное — это подключить к делу парней с самого верха, а мое дело — помогать им. Они будут привлекать к проекту других, и те тоже станут вестниками новой идеи».*

Группа ИС подготовила слайды на 35-миллиметровой пленке, чтобы провести пропагандистскую кампанию по всей организации. Кроуфорд обошел всех, показывая слайды, изображавшие «связанную проводами корпорацию». «Это было просто поразительно, — рассказывает Болтон, — смотреть, как идея обрастает плотью, как разные люди вносят в нее нечто свое и все вместе начинает жить. Мы буквально начали мечтать о том, чтобы "связать весь мир медными кабелями"».

В 1982 г. Кроуфорд сумел познакомить с идеей всех влиятельных людей в Digital. Идея обрела конкретные очертания.

*«Наше подразделение, ИС, запустило пять перекрывающихся проектов создания: сетевых программ, программ обработки данных, программ автоматизации офиса, прикладных программ и программ управления производством. В 1985 г. первая сеть начала действовать. К 1987 г. к ней были подключены уже 10 тыс. компьютеров. Сегодня у корпорации Digital более 600 производственных отделений в более чем 50 странах мира, и все они соединены в одну информационную сеть. Сеть связывает более 43 тыс. компьютеров. Наша корпорация стала первой в мире "сетевой корпорацией", а разработка и сбыт сетей и соответствующего оборудования стали нашим главным делом».*

Чарльз Кифер, консультант по организационным вопросам, говорил: «Изобретение организационной идеи — это, конечно, дело возбуждающее, но сам процесс не всегда приятен и радостен. Менеджеры, которым приходится этим заниматься регулярно, называют его самой обыкновенной рутинной. Это обычная будничная работа. Да и для большинства художников сам процесс далеко не всегда является источником восторга. В восторг приводят результаты». Или, по словам Билла О'Брайана, «работа руководителя-визионера не сводится к произнесению речей и воодушевлению армии. Мой день наполнен теми же заботами, что и у любого другого администратора. Единственная разница, что, решая любую рутинную проблему, я всегда имею в виду главную цель нашей организации».

Чтобы видение стало общим, нужно время. Оно вырастает как побочный результат взаимодействия индивидуальных планов жизни и деятельности. Опыт говорит, что возникновение общего видения требует постоянного диалога, где каждый волен говорить о своих устремлениях, но умеет выслушивать других. Именно в таком общении постепенно рождается новое понимание того, что может быть достигнуто.

Зачастую слушать труднее, чем говорить, особенно для целеустремленных менеджеров, точно знающих, что и как нужно делать. Для этого необходимы колоссальная открытость и готовность воспринимать самые разнообразные идеи. Это не значит, что надо жертвовать собственными планами ради «великой общей цели». Просто нужно научиться допускать сосуществование разнообразных точек зрения и уметь улавливать верный тон в общем разногласии, который и станет доминировать. Как сказал один толковый генеральный директор: «Моя работа в сущности заключается в том, чтобы слушать невнятные голоса в моей организации, а потом придать им силу и отчетливость».

### **Общая мечта: запись добровольцев, преданность и пассивное согласие**

«Любимый конек» современных менеджеров — тема преданности людей организации и своему делу. Менеджерам нравится представлять себе, что они управляют целеустремленными и преданными выполнению своих задач коллективами. Задетые за живое результатами исследований, показавших, что большинство американских работников далеко не таковы", и рассказами о заморских корпорациях, где работают исключительно самоотверженные и преданные своей

компании люди, менеджеры обратились к проблемам лояльности, пытаясь выстроить на ней системы управления. Но все это так и остается в области пустых мечтаний. По моему опыту, в 90% случаев за преданность принимают обычно пассивное согласие.

Сегодня менеджеры часто говорят о «приобретении» людей для великих планов. Боюсь, что для многих это обычная продажа — я продаю, а вы покупаете. Это совсем не то же самое, что «вербовка» добровольцев. «Продажа» обычно предполагает, что кто-то делает для вас нечто такое, чего он не стал бы делать, обладая всей полнотой информации. «Вербовка волонтеров», напротив, буквально означает «внесение своего имени в списки». Здесь речь идет о свободном выборе, а это большая разница.

По словам Кифера, «вербовка волонтеров — это процесс добровольного примыкания к общему делу». «Преданный» — значит не только внесенный в списки, но и чувствующий полную ответственность за достижение цели. Я могу добровольно участвовать в реализации ваших планов. Я желаю вам успехов. Но это ваши планы и ваше дело. Я готов действовать в случае необходимости, но в часы досуга у меня совсем другая жизнь.

Например, многие добровольно участвуют в разных социальных движениях просто из желания, скажем, устранить какую-либо несправедливость. Раз в год они отсылают пожертвования. Но когда они преданы делу, «цель» может рассчитывать на них. Они сделают все, чтобы мечта стала реальностью. Именно стремление к цели рождает у таких людей энергию и жажду действия.

В большинстве современных организаций очень немного волонтеров и еще меньше — преданных цели. Подавляющее большинство — просто наемные работники, готовые выполнять свои обязанности. Они поддерживают общие усилия. Но они не добровольцы и не преданные служители великой цели.

Эти три установки часто путают. Одна из причин в том, что долгое время от большинства сотрудников не ждали ничего, кроме согласия выполнять свои обязанности. А потому мы не умеем определять, где же настоящая преданность делу. Другая причина в том, что есть несколько уровней пассивной лояльности, и соответствующее поведение порой выглядит как подобие преданности или добровольного участия.

В большинстве штатов США действует предел скорости на дорогах — 55 миль в час. Общее согласие с этим пределом выражается в том, что человек нико-

гда не превысит скорости 55 миль в час. Формальное согласие означает, что он будет держать спидометр на отметке 60—65, поскольку в большинстве штатов за это не штрафуют. Вынужденное согласие проявляется в том, что человек не выходит за 65 миль в час, но постоянно негодует из-за этого. Несогласие — избегать дорожной полиции и при каждом удобном случае превышать законный лимит скорости. Но человек, который искренне предан идее ограничения скорости, не станет превышать 55 миль в час, даже если не будет никаких ограничений скорости.

### ВОЗМОЖНЫЕ ОТНОШЕНИЯ ЛЮДЕЙ К ОБЩЕЙ ЦЕЛИ

**Предан цели.** Стремится к ней. Делает все для ее достижения. Создает все нужные «законы» (структуры).

**Волонтер.** Стремится к ней. Делает все для ее достижения, но руководствуется «духом закона».

**Согласен «в общем».** Понимает выгоды от достижения цели. Делает все, что должен, и даже больше. Следует «букве закона». «Хороший солдат».

**Согласен формально.** В целом понимает выгоды от достижения цели. Делает все, что должен, но не более. «Прекрасный солдат». Согласен вынужденно. Не видит выгод от достижения цели. Но не хочет потерять работу. В целом делает все, что обязан, но не скрывает, что он — в стороне.

**Несогласен.** Не видит выгод от достижения цели и хочет уклониться. «Этим я заниматься не буду, и вы меня не заставите».

**Апатичен.** Ни за, ни против. Нет интереса. Нет энергии. «До пяти часов еще долго?»»

В большинстве организаций многие сотрудники относятся к целям и основным правилам организации с общим или формальным согласием. Они искренне пытаются быть полезными и эффективными. Напротив, те, кто согласен вынужденно или вовсе не согласен с целями и основными правилами, не скрывают своего отношения к ним. Они выражают его или через бездействие, или «действуя

назло»: «Я это сделаю, чтобы все поняли, что толку от этого все равно не будет». Они могут избегать публичных высказываний, но их взгляды всем известны.

Различия между теми или иными формами согласия бывают почти неуловимыми. Сложнее всего с общим согласием, которое легко принять за волонтерство или преданность. «Хороший солдат» охотно сделает все, что от него ожидают: «Я верю нашим руководителям, и сделаю все, что в моих силах». Такие люди часто считают себя людьми, преданными делу. В сущности, так оно и есть, но он предан «своей группе».

Трудно отличить волонтера или преданного делу от того, кто «согласен в общем», по их поведению на работе. Организация, включающая людей, в общем преданных ее целям и правилам, зачастую сильно опережает другие по производительности и эффективности использования ресурсов. Людям не приходится дважды говорить, что именно следует делать. Они восприимчивы. Их отличает позитивная установка, они инициативны и деятельны. Короче говоря, они выполняют правила игры, причем не только формальные, но и негласные.

Но отсюда до преданности — как до звезды небесной. Преданный делу человек приносит с собой энергию, страсть и возбуждение, которые не может имитировать никто другой. Такой человек не просто соблюдает правила игры, он отвечает за игру. Если правила мешают достижению цели, он найдет способ их изменить. Группа людей, воодушевляемых преданностью делу, способна совершить невозможное. Это огромная сила.

Трейси Киддер в своей получившей премию Пулитцера книге «The Soul of a New Machine» рассказывает историю о команде разработчиков из корпорации Data General, которую сформировал одаренный руководитель и инженер для создания нового компьютера. В обстановке чрезвычайной спешки эта группа за поразительно короткое время разработала принципиально новую модель компьютера. Встретившись с ними через несколько лет, я услышал ряд историй, из которых понял, что их работа была, в сущности, настоящим подвигом. На определенной стадии проекта обнаружилось, что разработка нужного программного обеспечения отстает на несколько месяцев. Как-то вечером в офисе заперлись три разработчика, отвечавшие за эти программы, и покинули офис только наутро. За ночь они выполнили работу, требовавшую от двух до трех месяцев, и никто не мог объяснить, как им это удалось. Без внутреннего горения такого не достичь.



Что же отличает волонтеров и людей, преданных делу, от «согласных в общем»? Ответ поразительно прост. Первые хотят достижения цели. Просто согласные в лучшем случае принимают цель. Они, пожалуй, и стремятся к ней, но по каким-то посторонним причинам — удержаться на работе, заслужить похвалу начальства, получить повышение. Но у них отсутствует личная ориентация на общую цель. Это не их цель (по крайней мере, они об этом не догадываются).

Общая приверженность целям корпорации — дело крайне желательное, но трудно достижимое. Как-то вице-президент компании по производству потребительских товаров рассказал о том, как он попытался превратить очень традиционную корпорацию в компанию мирового класса, для чего попробовал внедрить эту цель в сознание многих и сделать их своими соратниками. Он посвятил этому целый год, но ничего не добился: люди выполняли приказы и делали то, что сказано.

Тут он начал понимать всю глубину проблемы. Людей, с которыми он работал, никто и никогда не призывал быть преданными чему-либо. От них требовали только лояльного согласия. Только это они и умели. У них в распоряжении не было других интеллектуальных моделей. Что бы он им ни говорил о цели, о ее важности и перспективах, они слышали только знакомое — направление движения может измениться, и они пойдут по новому пути.

Поняв это, он сменил тактику. Он задал себе вопрос: «Чему эти люди могут быть действительно преданы?» — и запустил программу «благоденствия», рассуждая при этом, что если что-то их и может затронуть, то только собственное здоровье. Некоторые откликнулись на эту программу. Они увидели, что на работе можно заниматься чем-то стоящим и интересным. Тем самым их «слух открылся».

Традиционные организации не заботятся о волонтерстве и преданности целям. Иерархическая система управления довольствуется согласием людей подчиняться правилам. Многие менеджеры и сегодня опасаются, что энергию, высвобождаемую идеей преданности делу, можно направлять и контролировать. И эти опасения оправданны. Поэтому многие предпочитают иметь дело с людьми отнюдь не героического склада. Спокойнее работать с теми, кто просто следует установленным правилам.

### Волонтерство и преданность цели: рекомендации

Волонтерство — это естественный процесс, рождаемый энтузиазмом и желанием открыть другим возможность добровольного участия в общей цели.

- ✓ **Будь добровольцем сам.** Нет смысла поощрять других к участию в том, к чему ты сам равнодушен. Это «покупка», а не добровольная запись, и она не сможет породить ничего, кроме конформизма. Что еще хуже, могут зародиться ростки будущего разочарования.
- ✓ **Будь на уровне.** Не преувеличивай возможных в будущем выгод и не преуменьшай проблем. Говори о целях и планах со всей возможной честностью и простотой.
- ✓ **Дай людям свободу выбора.** Не нужно «убеждать» других перспективами будущих выгод. Чем настойчивее «вербовка», тем больше она похожа на манипулирование и тем сильнее сопротивление. Чем больше ты сохраняешь свободу выбора, тем свободнее чувствуют себя люди. Такое поведение особенно трудно реализовать в отношениях с подчиненными, которым кажется, будто их принуждают. Нужно дать им время и гарантии безопасности, чтобы и у них появилось свое видение.

Менеджеры часто нуждаются в простом согласии. Они могут мечтать о волонтерстве и преданности делу, но вынуждены настаивать хотя бы на формальном согласии. Я рекомендую в таких случаях держаться на уровень выше: «Я понимаю, что в глубине души вам трудно принять новое направление, но все сложилось так, что руководство нацелено именно в этом направлении. Мне нужна ваша поддержка. Без этого у нас ничего не получится». Открыто говоря о необходимости согласия, вы предупреждаете возможное лицемерие. К тому же в такой атмосфере людям проще делать выбор, и со временем не исключена возможность волонтерства.

Менеджерам труднее всего смириться с тем фактом, что, в конечном итоге, никто не в силах вызвать в других дух волонтерства или преданности делу. Эти качества предполагают свободу выбора. Наши рекомендации всего лишь указывают на условия, наиболее благоприятные духу волонтерства и преданности делу, но они не достаточны для создания соответствующего духа. Это очень личные установки, и любое принуждение может здесь только навредить.

### Утвердить видение в наборе руководящих идей

Превращение видения в общее дело — это только часть более широкой деятельности: развития «руководящих идей» и базовых ценностей предприятия. Если видение, мечта противоречат повседневным ценностям жизни, они способны стать источником не столько энтузиазма, сколько крайнего цинизма.

Руководящие идеи должны отвечать на три главных вопроса: «Что?», «Как?» и «Зачем?».

- ✓ Видение и есть «Что?», т.е. картина реальности, которую мы стремимся сотворить.
- ✓ Задача, или миссия, есть ответ на вопрос «Зачем?», т.е. «Для чего мы существуем?». Цели великих организаций выходят за пределы того, что полезно акционерам и служащим. Они стремятся внести свой вклад в развитие и улучшение мира.
- ✓ Ключевые ценности отвечают на вопрос «Как мы намерены действовать ради реализации нашей цели и выполнения поставленных задач?». В состав корпоративных ценностей могут входить единство, открытость, честность, свобода, принцип равных возможностей, эффективность, лояльность. Этот перечень определяет стиль повседневной жизни в компании, осуществляющей движение к цели.

Три этих руководящих идеи дают ответ на вопрос «Во что мы верим?». Когда служащие корпорации Matsushita декламируют символ веры компании: «Осознавать нашу ответственность за промышленное развитие, способствовать прогрессу и росту общественного благосостояния, посвятить себя дальнейшему развитию мировой культуры», — они говорят о задачах или миссии компании. Когда они поют гимн компании — «постоянно и неудержимо отсылать нашу продукцию людям всей Земли, подобно никогда не устающим струям фонтана», они указывают на видение корпорации. А когда они участвуют во внутренних программах подготовки, которые рассматривают такие темы, как «честность и

справедливость», «гармония и сотрудничество», «непрерывное совершенствование», «любезность и сочувствие», «благодарность» и пр., они осваивают набор ценностей корпорации. (Корпорация, кстати, называет этот набор своими «духовными ценностями».)

Четкое формулирование трех «руководящих идей» сыграло громадную роль в превращении Hannover Insurance из почти обанкротившейся компании в процветающую и лидирующую в своей области. Опыт этой корпорации также иллюстрирует взаимозависимость между видением, миссией и ценностями.

*«Мы рано осознали, — говорит О'Брайан, — что людям крайне важно чувствовать себя причастными к решению благородной задачи. Если этого нет, многие будут пытаться реализовать личный потенциал только за пределами своих рабочих мест, а не на работе.*

*Но мы также обнаружили, что недостаточно изложить миссию или задачу общими словами. Иначе это кончится чем-то банальным, вроде идилии "материнство и яблочный пирог". Чтобы стремления ощущались более конкретно и достоверно, нужны цели и планы. Нам пришлось научиться "рисовать картины" идеала организации, к которому мы стремимся. Мое личное видение будущего компании очень простое — "бесспорное превосходство". И этот простой образ очень важен для меня. Для меня это образ организации, которая уникальна в своем отношении к клиентам и собственным служащим, и это обеспечивает ей репутацию ответственной и качественной организации. Ключевые ценности нужны, чтобы помогать в принятии повседневных решений. Миссия — это нечто очень абстрактное. Видение отнесено слишком далеко в будущее. Чтобы принимать повседневные решения, нужны путеводные звезды. Но ключевые ценности имеют смысл, только когда воплощаются в конкретном поведении. Так, мы провозгласили "открытость", но прошло немало времени, пока мы не осознали, что для достижения этого качества нужно овладеть искусством размышлять и исследовать при обязательном поддержании духа доверия и взаимопомощи».*

### **Видение: положительное и отрицательное**

«Чего мы хотим?» и «Чего мы хотим избежать?» — не одно и то же. В области видения негативные образы встречаются чаще, чем положительные. Многие организации обретают некое единство, только когда возникает угроза их исчезновения. Тогда им помогает сфокусироваться то, чего люди хотели бы избежать — банкротство, потеря работы, поглощение другой компанией, падение зарплаток.

Отрицательные образы особенно часто встречаются в сфере публичной политики — борьба с наркотиками, с курением, с угрозой войны или с ядерными электростанциями.

По трем причинам потенциал отрицательных образов ограничен. Во-первых, потенциально созидательная энергия используется на «предотвращение» чего-то нежелательного. Во-вторых, им свойствен тонкий, но несомненный привкус бессилия: «Нашим, как всегда, на все плевать. Их может объединить только явная угроза». Наконец, отрицательные цели по необходимости краткосрочны. Мотив действия исчезает с исчезновением опасности, а с ней уходят цель и энергия действия.

Существуют два главных источника энергии: страх и притязания. Отрицательные цели питаются энергией страха. Положительные — энергией притязаний и устремлений. Страх может породить громадные и быстрые изменения, а устремления являются постоянным источником роста и обучения.

### **Творческое напряжение и приверженность истине**

В главе 9 я утверждал, что ключ к творчеству не в личном видении как таковом, а в творческом напряжении, создаваемом несовпадением мечты и реальности. Больше всего достигают те, кто способен выдерживать творческое напряжение, сохраняя при этом способность ясно видеть реальность.

То же верно и для организаций. Отличительный признак обучающейся организации — не беспочвенные грезы, а негибкая готовность исследовать «то, что есть» в свете общего видения.

Например, в начале 1960-х годов корпорация IBM осуществила серию масштабных экспериментальных разработок, нацеленных на создание семейства взаимно совместимых компьютеров, которые бы сделали устаревшими все прежде использовавшиеся модели. По словам одного автора в журнале Fortune, корпорация сориентировала «все свое достояние, репутацию и позицию ведущей компьютерной компании» на принципиально новую концепцию: на разработку серии совместимых машин универсального назначения.

Джей Форрестер как-то заметил, что великую организацию отличает «скорость прохождения плохих новостей на самый верх управленческой пирамиды». Способность IBM признавать неудачи и учиться на собственных ошибках оказалась непревзойденной. В 1960 г. она начала производство больших ЭВМ под на-

званием Stretch. Уже в мае 1961 г. генеральный директор IBM Том Уотсон зарубил проект (продажную цену машины — 13,5 млн. дол. — он понизил почти вдвое, что сделало производство нерентабельным). С его точки зрения, он не мог поступить иначе: клиенты не были удовлетворены, поскольку возможности ЭВМ едва дотягивали до 70% того, что было проставлено в спецификациях. Спустя несколько дней Уотсон обратился к группе разработчиков. «Наша самая большая ошибка с моделью Stretch, — сказал он, — 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 произошло. Под руководством почти той же самой команды, которая потерпела провал с моделью Stretch, корпорация тремя годами позднее запустила в производство модель 360, которая стала базой экстраординарных успехов в следующие 10 лет.

## **ОБЩАЯ ЦЕЛЬ И ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА**

### **Почему цели умирают преждевременно**

Многие видения, при всех их внутренних достоинствах, так и остаются нереализованными. Могут включиться сразу несколько структур типа «пределы роста» и остановить проект прямо на старте. Важно понимать природу этих структур.

Цель (видение) становится общей благодаря усиливающему процессу обратной связи, в котором взаимодействуют рост ясности перспектив, энтузиазм, общение и преданность делу. Люди обсуждают все это, и цель становится более ясной. С ростом ясности усиливается энтузиазм.

Вскоре усиливающая спираль общения начинает содействовать распространению видения. Энтузиазм также способен разрастаться благодаря первым успехам на пути к цели.

Если ничто не вмешается, мы получим все большую ясность и преданность общей цели у растущего числа людей. Но есть множество ограничивающих факторов, способных остановить эту спираль положительной обратной связи.

Может случиться так, что с ростом числа приверженцев единой цели разнообразие взглядов станет причиной конфликтов и размывания ясности представ-

лений о ней. Люди по-разному видят идеальное будущее. Следует ли немедленно изменить свои представления тем, кто не разделяет набирающего силу стремления к общей цели? Следует ли им заключить, что все это «высечено в камне» и ничего здесь изменить нельзя? А может быть, они чувствуют, что их собственные цели никак не хуже? Если ответить положительно на любой из этих вопросов, процесс привлечения волонтеров может застопориться и возникнет волна растущей поляризации.

Это классическая структура «пределов роста», в которой усиление разнообразия и поляризация взглядов создают «уравновешивающий» процесс, успешно прерывающий рост энтузиазма и поддержки общей цели.

Пройдемся по уравновешивающему циклу: с ростом энтузиазма все большее число людей говорят между собой о видении, многообразие представлений растет, и высказываются потенциально конфликтующие представления о желаемом будущем. Если кто-либо сдерживает проявление этого многообразия, начинает усиливаться поляризация, что делает общую цель менее ясной и ограничивает рост энтузиазма.

В структурах, устанавливающих пределы роста, рычагом обычно служит понимание «ограничивающего фактора», т.е. той неявной цели или нормы, которая запускает уравновешивающий процесс. В нашем примере таким ограничивающим фактором является способность (или неспособность) проанализировать конфликтующие цели и выявить общие, более глубокие цели. Разнообразие целей будет нарастать, пока не превзойдет способность организации «гармонизировать» конфликтующие идеалы будущего.

Чтобы преодолеть эти ограничения, необходимо владеть умением «размышлять и исследовать», о котором мы говорили в главе 10. В сущности, постановка масштабных целей (визионерство) есть особая разновидность процесса исследования. Это исследование будущего, которое нам воистину желанно. Если этот процесс вырождается в чистую самозащиту и оправдание, мы получим в лучшем случае согласие, но не преданность общей цели.

Истолкование визионерства как процесса исследования не означает, что мне следует отказаться от собственных взглядов. Напротив, видение нуждается в сильной защите. Но защитники, способные исследовать цели других людей, открывают возможность для расширения горизонтов: видение может стать чем-то большим, чем личная цель. В этом и заключается принцип голограммы.

Если люди окажутся обескураженными при попытке воплотить свое видение в реальность, оно может умереть. Чем яснее мы осознаем цель, тем отчетливее видим разрыв между нашим идеалом будущего, т.е. мечтой, и реальностью. Воодушевление падает, воцаряется неопределенность и даже цинизм.

В подобной ситуации ограничивающим фактором является способность служащих организации «выдерживать» творческое напряжение, которое представляет собой главную движущую силу личного совершенствования. Вот почему мы говорим, что личное совершенствование — это фундамент для развития общего видения. Организациям, не поощряющим личного совершенствования, очень трудно поддерживать преданность возвышенным целям.

Крепнущая мечта может умереть и потому, что людей захлестывают требования текущего момента и они теряют из вида свои самые возвышенные цели. Здесь ограничивающими факторами становятся время и энергия, необходимые, чтобы не упустить цель из вида.

В этом случае рычагом является либо поиск путей к тому, чтобы тратить меньше времени и сил на преодоление текущих кризисов и проблем, либо стремление организационно отделить тех, кто заботится о дальних перспективах, от тех, кто сражается с «текущей реальностью». Это стратегия малых групп, спокойно работающих над новыми идеями внутри организационных структур, решающих главные вопросы функционирования. Этот подход часто бывает очень полезным, но при нем трудно избежать возникновения двух полярных «лагерей», которые перестают друг друга поддерживать. Например, в начале 1980-х годов группа разработчиков персонального компьютера Macintosh оказалась почти в полной изоляции от компании в целом, которая продолжала более приземленные работы над моделью Apple II. Такое выделение группы разработчиков позволило создать замечательную по своей новизне машину, но при этом дало трещину в организации, из-за которой Джону Скалли пришлось через некоторое время провести полную реорганизацию компании Apple и превратить ее в более традиционную иерархическую структуру.

Наконец, мечта умирает, если люди забывают о том, что они связаны друг с другом. Это одна из причин, почему так важно подходить к созданию единой цели как к совместному исследованию реальности. Когда люди перестают вопрошать себя: «Что мы на самом деле хотим создать?» — и начинают исповедовать «официальное видение», уровень общего видения и качество отношений начина-



ют снижаться. Одно из глубочайших желаний, делающих возможным существование общей цели, — это желание пребывать связанными — как с надличностной целью, так и с другими людьми. Этот дух общности очень хрупок. Стоит утратить уважение к другим и к их взглядам, общность рассыпается. Тогда коллектив раскальвается на своих и чужаков, на «верующих» и «неверующих». Стоит этому случиться, и уже никакие разговоры о великих целях и большом будущем не будут питать энтузиазм по отношению к видению.

Когда люди осуществляют вербовку волонтеров и теряют ощущение своей общности с другими, ограничивающим фактором может быть время или умения. В ситуации спешки с вербовкой волонтеров люди утрачивают способность должным образом говорить и слушать. Такая ситуация особенно вероятна в случае, когда у людей нет навыков вести подобные беседы и они не умеют поделиться своим видением с другими так, чтобы это выглядело не как вербовка, а как приглашение поразмыслить над собственными целями и идеалами.

### **Отсутствующая синергия:**

#### **общее видение и системное мышление**

Я убежден, что без использования системного мышления дисциплина создания общего видения обречена на неполноценность. Видение — это картина того, что мы хотели бы создать. Системное мышление объясняет, как нам удалось создать то, что имеем сейчас.

В последние годы многие руководители организаций освоили методы управления с помощью видения. У них разработаны картины будущего своих корпораций и есть формулировки задачи и миссии. Они работают над вербовкой волонтеров. Однако ожидаемого взлета производительности и конкурентоспособности не происходит. Из-за этого многие разочаровались в самой идее большой общей цели. Круг замкнулся, и пришла пора «вместе с грязной водой выплеснуть и ребенка».

Проблема здесь не в самом общем видении, а в нашей склонности действовать, подчиняясь реакциям на события. Мечта становится живительной силой только тогда, когда люди действительно верят, что они способны сформировать собственное будущее. А не очень утешительный факт заключается в том, что большинство менеджеров не чувствуют своего участия в создании окружающей их реальной действительности. Поэтому они и не могут вообразить, что способны

внести вклад в ее изменение. Их проблемы создают либо «система», либо «те, другие».

Наличие этой установки трудно зафиксировать, поскольку во многих организациях убеждение «мы не в силах влиять на свое будущее» существует на крайне потаенном уровне и никогда не высказывается. Имеется нормативная позиция, что быть хорошим менеджером и хорошим руководителем — значит быть «активным» и стать хозяином собственной судьбы. Человека, который публично усомнится в способности своей организации достичь поставленных ею самой целей, немедленно заклеивают как «отступника» и «проблему для организации».

Увы, оптимистичное убеждение «мы сможем» — это всего лишь тонкая обличка, прячущая фундаментально противоположные установки, ибо в большинстве организаций господствует линейное мышление, а не системное. Они воспринимают мир как последовательность событий, а значит, настроены на то, чтобы реагировать на изменения, а не порождать их. В конечном итоге ориентация на события вытеснит реальное видение, оставив только пустую скорлупу — «формулировку видений», хорошие идеи, которые никто не принимает близко к сердцу.

Но по мере того как люди в организации начинают понимать, каким образом текущая политика и действия участвуют в создании текущей реальности, возникает новая, более плодородная почва для видения. Возникает новый источник доверия, укорененный в более глубоком понимании сил, формирующих реальную действительность, и того, как можно влиять на эти силы. Мне запомнился менеджер, который на вопрос, чему же он научился на семинаре, проводимом нами по программе исследований в одной из компаний, ответил: «Я обнаружил, что реальность, в которой мы живем, — это только одна из возможных реальностей, а не нечто неизбежное».

## Глава 12

### Групповое обучение

#### ПОТЕНЦИАЛ КОЛЛЕКТИВНОГО РАЗУМА

«Так было задумано, и так получилось, — писал о своей команде Boston Celtics баскетболист Билл Рассел, — мы были командой специалистов, и, как у специалистов в любой другой области, наши результаты зависели от личного совершенства каждого и от того, как мы работали все вместе. Нам не нужно было тужиться, чтобы понять, что мы должны дополнять профессиональные умения друг друга; это было просто данностью, и нам оставалось заботиться только о том, как сделать нашу игру более результативной... Вне площадки большинство из нас были, по общепринятым стандартам, людьми довольно неуживчивыми, не такими, которые склонны подлаживаться под чьи-то вкусы или ожидания»'.

Рассел очень точно сформулировал, что высокое качество игре его команды придают не дружеские отношения, а особый стиль командных отношений. Его высшие спортивные достижения связаны не столько с личными усилиями, сколько с этим командным духом:

*«Часто бывало так, что наша игра раскалялась настолько, что уже была чем-то большим, чем игрой силы или сознания, — пишет он, — это превращалось в волшебство. Трудно описать это чувство, и я никогда не пытался его сформулировать, пока играл. Когда такое случалось, я чувствовал, как моя игра поднимается на новый уровень... Эта атмосфера захватывала не только меня и других из нашей команды, но и другую команду, и даже судей... На этом уровне игры происходили самые поразительные вещи. Ожесточенность борьбы за победу должна была быть предельной, но я как бы не участвовал в борьбе, что само по себе чудо... Игра шла с такой скоростью, что каждый бросок, финт, пас должны были быть неожиданными, но для меня не было ничего неожиданного. Все шло так, как если бы мы играли в за-*

*медленном темпе. В эти мгновения я почти мог предугадывать, как будет идти игра и откуда будет очередной бросок... Для меня главным было то, что обеим командам приходилось играть на пределе, и приходилось сражаться за победу...».*

Команда Boston Celtics (за тринадцать лет одиннадцать раз была победителем мировых чемпионатов) демонстрирует явление, которое мы назвали «слаженностью», когда группа действует как единое целое. В большинстве команд энергия отдельных ее членов направлена в разные стороны.

Недостаточно слаженные команды напрасно теряют энергию. Каждый может работать изо всех сил, но общие результаты будут не слишком хороши. И наоборот. Чем больше слаженность, тем меньше энергии тратится впустую. Возникает что-то вроде резонанса или синергии — как согласованный (когерентный) пучок света в лазере в отличие от ненаправленного и рассеивающегося излучения лампочки. Возникает общность целей, совместное видение и понимание того, как взаимно дополнять усилия. Никто не жертвует своими личными интересами ради общей цели группы. Напротив, общее видение становится продолжением личного видения каждого. Слаженность — это необходимое условие, при котором рост возможностей одного повышает возможности всех.

Рост возможностей каждого при отсутствии слаженности ведет только к хаосу и крайне затрудняет управление действиями команды.

Слаженность хорошо знакома джазистам. Когда оркестр играет как единое целое, джазисты говорят, что они «попали в колею». Этот опыт очень трудно выразить словами, и люди джаза говорят об этом на мистическом языке: «Не ты играешь, а музыка проходит сквозь тебя». Это, однако, не делает явление менее реальным. Мне приходилось говорить со многими менеджерами — членами групп, работавших на экстраординарном уровне. Они рассказывали об обсуждениях, длившихся часами, но при этом «время летело», никто не помнил, «кто что говорил, но было ясно, когда возникало общее понимание», и никогда не приходилось голосовать — «мы просто приходили к пониманию, что следует делать».

Групповое обучение — это процесс достижения слаженности, развитие способности группы достигать результатов, которые действительно нужны ее членам. В основе такого обучения — дисциплина развития общего видения. Оно требует также личного совершенствования, потому что талантливые группы состоят из талантливых людей. Но общего видения и талантливости недостаточно.

В мире полно команд, обладающих талантливými людьми и общим видением, но неспособных учиться. Великие джаз-группы отличаются еще и тем, что их музыканты умеют играть вместе.

Сегодня потребность в организации группового обучения велика как никогда. Идет ли речь о командах управленцев или разработчиков, или о «межфункциональных проблемных группах», в которых «результат может принести только скоординированность усилий» (по словам Арье де Гейза, бывшего координатора группы планирования в Royal Dutch/Shell), — в организациях они стали основными центрами обучения. Сегодня почти все важные решения принимаются либо непосредственно группами, либо реализуются только через групповые усилия. Личное обучение не имеет решающего значения для группового обучения. Человек всю жизнь чему-нибудь учится, но это не сказывается на групповых результатах. Но если учится группа, команда, она превращается в «микрокосм» обучения. Прозрения немедленно претворяются в действия. Освоенные умения можно передать другим членам группы или другим группам (хотя нет гарантии, что они будут переданы). Достижения группы могут задать тон и стать образцом для всей организации.

У группового обучения есть три критических аспекта. Во-первых, здесь приходится тщательно продумывать сложные вопросы. Группа должна научиться тому, как раскрыть свой потенциал и стать интеллектуально богаче любого из ее членов. Это легче сказать, чем осуществить на практике, так как всегда действуют довольно мощные силы, направленные на то, чтобы сделать интеллект группы менее, а не более мощным, чем интеллект ее членов. Многие из этих сил находятся под контролем членов группы.

Во вторых, есть потребность в новаторских, но тщательно скоординированных действиях. Выдающиеся спортивные команды и джазовые оркестры могут служить примером спонтанного и одновременно скоординированного поведения. Такого же рода поведение демонстрируют выдающиеся организации, в которых «каждый знает и помнит о других и можно рассчитывать, что каждый будет всегда действовать в общих интересах».

В-третьих, члены одной группы воздействуют на другие группы. Например, большинство действий высших менеджеров сказывается на поведении всех других групп в организации. Обучающаяся группа постоянно является источником умений и опыта для остальных.

Каждая группа состоит из отдельных людей, но групповое обучение — это коллективная дисциплина. Поэтому бессмысленно говорить, что «я осваиваю дисциплину группового обучения». Это точно так же, как нельзя сказать, что «я учусь играть как большой джазовый оркестр».

Дисциплина группового обучения требует овладения навыками диалога и дискуссии, которые представляют собой два разных метода сплочения группы. В диалоге происходит свободное и творческое обсуждение сложных и тонких вопросов, глубокое «вслушивание» друг в друга, но без высказывания своих мнений. В ходе дискуссии, напротив, имеют место изложение и защита различных мнений, чтобы выбрать наилучшие в поддержку принимаемого решения. В принципе, диалог и дискуссия дополняют друг друга, но большинство групп не умеет их различать, чтобы сознательно и своевременно использовать то или иное.

Групповое обучение включает также обучение тому, как творчески работать с теми силами, которые снижают продуктивность внутригруппового диалога и дискуссии. Главную из этих сил Крис Аргирис назвал «защитной рутинной». Это привычный способ взаимодействия, ограждающий нас от всяких неприятностей, но при этом исключающий возможность обучиться. Когда, например, в группе возникает конфликт, люди стараются или его сгладить, или обсудить с полной открытостью, т.е. делают то, что мой коллега Билл Айзеке называет «войной абстракций». Но при этом сама защитная рутина обладает громадным обучающим потенциалом, если только мы научимся высвободить ее энергию. Для этого необходимы умения созерцать и исследовать, о которых мы говорили в главе 10. Высвобожденная энергия может быть затем направлена в диалоги и дискуссии.

Системное мышление провоцирует защитные реакции, потому что его главная идея заключается в том, что наши собственные действия создают нашу реальность. В группе может возникнуть сопротивление более системному подходу к проблемам. Ведь если не сопротивляться, то придется признать, что проблемы возникли из-за нашей политики и стратегии, т.е. из-за нас самих, а не каких-то внешних сил. Я видел много случаев, когда группы, заявляющие, что «мы уже мыслим системно», даже не пытаются реализовать это мышление на практике или просто говорят: «Нам придется повозиться с этими проблемами». И все это только с целью избежать анализа того, как их собственные действия могли породить те самые проблемы, с которыми теперь приходится «возиться». Для системного

мышления нужны зрелые группы, способные исследовать сложные, конфликтные вопросы.

Наконец, дисциплина группового обучения, подобно любой другой дисциплине, нуждается в практике. Именно этого и недостает группам в современных организациях. Попробуйте без репетиций сплотить театральную труппу или симфонический оркестр. Попытайтесь подготовить олимпийскую команду без тренировок. Обучение таких групп требует непрерывных упражнений и тренировок. Мы только начинаем понимать, как создавать аналогичные возможности для управленческих групп. Ряд примеров приводится ниже и в главе о микромирах.

При всей его важности, групповое обучение пока еще плохо понято. И оно останется загадкой, если мы не сумеем лучше его описать. Нам нужна теория того, что происходит с группой в ходе ее обучения (в противоположность тому, что происходит с отдельными членами группы). Иначе мы не сможем выявить различия между групповым разумом и конформизмом, покорностью перед сложившимся мнением. Пока у нас не будет надежных методов сплочения способных к обучению групп, каждое появление такой группы можно считать результатом счастливого случая. Вот почему овладение дисциплиной группового обучения станет важнейшим шагом к созданию обучающейся организации.

## **ДИСЦИПЛИНА ГРУППОВОГО ОБУЧЕНИЯ**

### **Диалог и дискуссия**

В замечательной книге «Physics and Beyond: Encounters and Conversations» Вернер Гейзенберг (автор знаменитого «принципа неопределенности») утверждает, что «наука коренится в разговорах. Сотрудничество разных людей может привести к чрезвычайно важным научным результатам». Затем Гейзенберг вспоминает свои разговоры с Паули, Эйнштейном, Бором и другими выдающимися учеными, которые произвели революцию в науке в первой половине XX века. Эти разговоры, «глубоко повлиявшие на мышление» Гейзенберга, буквально породили многие теории, прославившие их участников. Опыт Гейзенберга иллюстрирует поразительный потенциал коллективного обучения — вместе мы способны быть более проницательны и разумны, чем каждый из нас в отдельности. Потенциально коэффициент умственного развития группы может быть выше, чем у любого ее участника.

Имея опыт размышлений Гейзенберга, не приходится удивляться тому, что значительный вклад в складывающуюся дисциплину группового обучения сделан современным физиком Дэвидом Бомом. Бом, видный теоретик в области квантовой физики, развивает теорию и методы «диалога», в ходе которого группа «открывается для потока высшего сознания». Идея диалога очень древняя, она была известна еще в античной Греции и до сих пор практикуется многими примитивными сообществами, вроде племен американских индейцев. Но она почти утрачена современной культурой. Каждому знаком опыт диалога — особого типа беседы, которая «начинает жить собственной жизнью», заводя нас туда, куда мы и не предполагали попасть. Но такие разговоры случаются редко; они возникают стихийно, а не в результате преднамеренных усилий.

Недавняя работа Бома о теории и практике диалога представляет уникальный синтез двух главных интеллектуальных течений, дающих основу для дисциплин, рассмотренных в предшествующих главах: системного или целостного понимания природы; взаимодействия между мышлением и нашими внутренними моделями, с одной стороны, и нашими восприятиями и действиями — с другой. «Квантовая теория, — говорит Бом, — предполагает, что Вселенная в основе своей есть неделимое целое, хотя на определенных уровнях она может быть представлена в виде отдельно существующих частей. Например, на уровне квантовых взаимодействий все измерения искажены воздействием измерительных инструментов. На этом уровне мы не можем отделить восприятие от действия».

Это напоминает о некоторых ключевых чертах системного мышления, которое указывает, что происходящее зачастую есть результат наших действий, направляемых нашим восприятием. Схожие вопросы поднимает и теория относительности, о чем говорит Бом в книге «The Special Theory of Relativity» (1965 г.). В этой книге Бом более явным образом начинает соотносить системные перспективы и интеллектуальные модели. В частности, он утверждает, что целью науки является не «накопление знаний» (поскольку в конечном итоге все научные теории оказываются ложными), а, скорее, создание «интеллектуальной карты», которая формирует и направляет наши восприятия и действия, обеспечивая постоянное «взаимное участие природы и сознания».

Но главный вклад Бома в дисциплину группового обучения состоит в истолковании мысли как «преимущественно коллективного явления». Бома довольно рано заинтересовала аналогия между коллективным поведением частиц (таким



как общие движения («моря электронов») и тем, как работает наше мышление. Позднее он увидел, что такого рода аналогии могут помочь в понимании «общей бесполезности мышления, которая проявляется почти на каждом этапе жизни». «Наше мышление несогласованно, — утверждает Бом, — и возникающие из-за этого бесполезность и вред являются причиной мировых проблем». Но поскольку мышление есть преимущественно коллективный процесс, мы не можем личными усилиями поправить это положение. «Как и в случае с электронами, в мышлении следует видеть системное явление, зависящее от того, как мы умеем взаимодействовать и обсуждать что-либо друг с другом».

Есть два главных метода обсуждения — диалог и дискуссия. Оба важны для процесса группового обучения, но чтобы они могли дополнять и усиливать друг друга, мы должны научиться учитывать их различия.

Бом указывает, что у слова «дискуссия» тот же корень, что у слов «percussion» и «concussion», т.е. ломать, ударять, разламывать. Это что-то вроде «игры в пинг-понг, где шарик постоянно прыгает между партнерами». В такой игре предмет общего интереса можно анализировать с многих точек зрения. И это, понятное дело, полезно. Но цель игры в «победе», а победить — значит навязать свои взгляды группе. Порой человек соглашается с теми или иными мнениями другого, чтобы усилить собственную позицию, но в сущности он стремится к тому, чтобы возобладали его собственные взгляды. Но стремление к победе несовместимо с приоритетами согласованности и истины. Бом полагает, что для изменения приоритетов нам нужен «диалог», который представляет собой другой метод общения.

Это слово пришло из греческого языка, где «диа» означает «через, сквозь», а «логос» — «слово», или, шире, «значение». Бом полагает, что первоначально «диалог» обозначал «движение смысла... свободный поток смыслов, подобный течению реки». В диалоге, заявляет Бом, группа получает доступ к более широкому «резервуару общих смыслов», который не доступен отдельному человеку. Здесь не связывают целое из частей, а «целое организует части».

Цель диалога в выходе за пределы индивидуального понимания. «В диалоге мы не пытаемся победить. Но если мы правильно в нем участвуем, то выигрывают все». На отдельного человека в диалоге снисходит прозрение, недостижимое в индивидуальном порядке. «В результате развития общего понимания возникает новый вид сознания... Исчезает противостояние между участниками, но нельзя

сказать, что возникает какое-то взаимодействие; они, скорее, соучаствуют в этом резервуаре общего смысла, способного к постоянному развитию и изменению».

Участники диалога рассматривают сложные вопросы со многих точек зрения. Они временно обнажают свои предположения и гипотезы и свободно о них говорят. Результатом оказывается свободное исследование, открывающее всю глубину опыта и мысли участников, но при этом способное выйти за пределы индивидуальных точек зрения.

«Цель диалога, — предполагает Бом, — вскрыть несогласованность нашей мысли». Есть три типа несогласованности: «мысль отрицает свою причастность»; мысль перестает следовать за реальностью и «начинает действовать, как программа»; и мысль вырабатывает собственные критерии и стандарты решения проблем, в создании которых она прежде всего и участвовала.

Для начала рассмотрим предрассудок. Когда у одного человека возникает стереотипное представление об определенной группе, его «мысль» начинает активно формировать то, как он взаимодействует с другим человеком, попадающим в этот стереотип. Стиль их взаимодействия, в свою очередь, влияет на поведение последнего. Первый человек не осознает того, что его видение и поведение определяются предрассудком. Если бы он мог это осознать, то предрассудок бы исчез. Его влияние сильно до тех пор, пока его не осознают.

«Мысль представляет себя и претендует на то, что это не представление». Мы подобны актерам, забывшим, что они играют роль. Нас захватывает ловушка в театре нашей мысли (слова «театр» и «теория» одноко-ренные: *theoria* означает смотреть на). Вот здесь-то мысль, по словам Бома, и делается «несогласованной». «Реальность может измениться, но театр останется». Когда мы определяем проблемы, действуем, «решаем проблемы», — мы действуем в театре, теряя при этом связь с большей реальностью, которая и породила этот театр.

Диалог может помочь людям «увидеть нашу мысль как несогласованную...». В диалоге люди могут созерцать собственное мышление.

При этом они видят, что их мысль активна. Например, когда в ходе диалога выявляется конфликт, люди осознают наличие напряжения, но это напряжение возникает буквально из нашей мысли. Тогда люди говорят: «Конфликтуют наши мысли и то, как мы с ними обращаемся, но не мы сами». Стоит понять, как мысль формирует действия и восприятия, как люди начинают отделять себя от своих

мыслей. Они занимают более творческую позицию относительно своей мысли и меньше идут у нее на поводу.

В ходе диалога люди также начинают видеть коллективную природу мысли. Бом утверждает, что «большая часть мыслей имеет коллективное происхождение. Каждый приносит что-то свое», но происхождение их — анонимная коллективность. «Язык, к примеру, это чисто коллективное явление, — говорит Бом. — А без языка мышление невозможно». Большую часть наших идей мы заимствуем в резервуаре культурно приемлемых идей. Только немногие способны «мыслить сами по себе». Тот, кто способен, может быть, по словам Эмерсона, уверен, что «его не поймут».

Людям также открывается разница между «мышлением» как процессом и «мыслью» как результатом этого процесса. Это, согласно Бому, позволяет начать устранение несогласованности в мышлении.

Если коллективное мышление уподобить потоку воды, «мысли» станут чем-то вроде листьев, плавающих на поверхности. Мы собираем листья, которые воспринимаем как «мысли». Мы ошибочно считаем мысли своими собственными, поскольку не в силах увидеть приносящий их поток коллективного мышления.

В ходе диалога люди начинают видеть поток. Они начинают «принимать участие в этом резервуаре общих смыслов, способных к постоянному развитию и изменению». Бом полагает, что нормальный процесс мышления подобен «широкоячейстой сети, которая вылавливает из потока самые крупные частицы». В диалоге развивается некая «дополнительная восприимчивость». Это — «тонкая сеть», способная улавливать в потоке мысли тончайшие значения. Бом полагает, что такая чувствительность и есть основа истинного понимания.

Итак, согласно Бому, коллективное обучение не только возможно; именно оно и позволяет реализовать потенциальные возможности разума. Посредством диалога люди могут помочь друг другу осознать несогласованность собственных мыслей, благодаря чему коллективное мышление делается все более и более согласованным. Трудно дать простое определение согласованности, но можно сказать, что это что-то вроде порядка, красоты или гармонии.

Главное, однако, не в стремлении к абстрактному идеалу согласованности. Главное в том, чтобы все участники развивали в себе восприимчивость ко всем возможным формам несогласованности. О несогласованности свидетельствуют

противоречия и путаница, 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) Все участники должны устроить «выставку» своих предположений, мнений и взглядов для свободного обсуждения.
- 2) Участники диалога должны относиться друг к другу как к коллегам.
- 3) Необходим посредник, который «держит контекст» диалога.

При этих условиях «свободный поток смыслов» может протекать сквозь группу, поскольку ее сопротивление потоку снижается. Так же как благодаря сопротивлению ток в электрической цепи производит тепло (энергетические потери), нормальное функционирование группы является причиной распыления энергии. Для диалога характерна «холодная энергия, как в сверхпроводнике». Тогда оказывается возможным обсуждение «горячих вопросов», которые в другом случае стали бы причиной эмоционального разлада и раскола группы. Более того, они открывают путь к более глубокому пониманию.

«Выставка» мнений и взглядов. «Выставить» их — значит постоянно держать перед собой, чтобы сделать доступными для изучения и обсуждения. Здесь нет места для отбрасывания, подавления или замалчивания чьих-либо идей. В подобной ситуации никто не скажет, что «плохо» иметь свое мнение или что следует «вытравить субъективизм». Важно только осознавать свои предположения и предъявлять их для исследования. Но этого не удастся сделать, если мы будем их либо защищать, либо недостаточно продумывать, либо забудем, что наши взгляды базируются на предположениях, а не на неоспоримых фактах.

Бом утверждает, что как только кто-либо начинает «окапываться» и решать, что «дело обстоит только так, а не иначе», диалог оказывается заблокированным. Поэтому приходится балансировать на «лезвии ножа», как говорит Бом, потому что «разум хочет избавиться от задачи обнажения предположений... и принять не обсуждаемые, жесткие решения, которые нам потом приходится защищать».

Например, на диалоговом симпозиуме с участием руководства одной преуспевающей компании, работающей в области высоких технологий (детально изложено ниже), выявился глубокий «откол» отдела НИОКР от остальной части компании. Причиной откола было чрезмерно высокое положение отдела. Истори-

ческие корни этого явления таковы: в последние тридцать лет успех фирмы обеспечивался разработкой и внедрением нескольких революционных технологий, сделавших компанию бесспорным лидером рынка. Их разработчики обеспечили успех, и поэтому никто не мог себе позволить даже заикнуться о «расколе», хотя он и создавал немало проблем. Попытку заговорить об этом могли воспринять как угрозу для излюбленной идеи технологического лидерства и для самостоятельности очень продуктивного подразделения НИОКР. Более того, в симпозиуме участвовал человек, занимавший второе место в иерархии разработчиков.

После того как обсудили необходимость «"выставить" все предположения», руководитель службы маркетинга уточнил: «Все предположения?». Утвердительный ответ явно поставил его в тупик. Позднее он признался, что считал, будто подразделение НИОКР возомнило себя «хранителем очага» в компании и это делает их глухими к рыночной информации, которая могла бы повлиять на разработку новой продукции. В ответ представитель НИОКР признался, к общему изумлению, что он видит этот недостаток, который, по его мнению, в самом деле снижает эффективность работы отдела. Подобные высказывания всеми были приняты не как надежные факты, а именно как предположения. В результате развернулся диалог, вылившийся в глубокое исследование взглядов и представлений, поразительное по своей искренности и последствиям для стратегии компании.

«Выставка» предположений похожа на искусство распознавать «скапывание в абстракцию», о чем мы говорили в главе 10. Разница лишь в том, что выставка и анализ предположений в диалоге осуществляются коллективно. Коллективный характер процесса помогает каждому яснее представить собственные предположения, поскольку он может увидеть их глазами других участников и сравнить свою и чужую точки зрения. Бом настаивает, что «выставка» предположений есть дело нелегкое в силу «самой природы мысли, которая постоянно создает у нас иллюзию, будто "все может быть только так"». Коллективность диалога — вот противоядие этой иллюзии.

Относиться друг к другу как к коллегам. Диалог возможен, только если люди относятся друг к другу как к коллегам, равно стремящимся к более глубокому пониманию и ясности. Это очень важно, потому что мысль формирует наши восприятия и действия. Если мы считаем наших собеседников коллегами по исследованию, мы и будем к ним соответственно относиться. Это достаточно очевидно.

Отношение к другим как к коллегам позволяет принять позитивный тон и сделать открытость менее опасной для участников. Участники диалога действительно чувствуют себя как участники созидания нового и более глубокого понимания. При этом очень важно видеть в других друзей и коллег. С друзьями мы говорим совсем иначе, чем со всеми другими. Любопытно, что по мере развития диалога дружеские чувства возникают даже по отношению к посторонним людям. Необходима сознательная готовность видеть в них коллег по исследованию. Открывая другим свои мысли и предположения, человек становится более уязвимым. Атмосфера равенства и дружелюбия делает ситуацию взаимной и менее опасной.

Коллегиальность не означает необходимости соглашаться со всем, высказываемым в диалоге. Ценность коллегиального отношения проявляется как раз в случае разногласий. Легко быть дружелюбными с теми, кто соглашается с тобой. Это труднее, когда есть разногласия. Но и вознаграждение здесь намного выше. Очень плодотворно видеть в соперниках «коллег, придерживающихся иных взглядов».

Именно из-за необходимости коллегиального отношения друг к другу Бом сомневается в том, что диалог возможен в организациях:

«Иерархия — это антитеза диалогу, а в организациях трудно избавиться от иерархических отношений». Он спрашивает: «Могут ли руководители общаться действительно "на равных" со своими подчиненными?». Этот вопрос очень важен. Во-первых, каждый из участников должен ценить возможность диалога сильнее, чем сохранение иерархических привилегий. Если человек привык, что его мнение есть закон для подчиненных, ему нужно отказаться от этой привычки на время диалога. Если человек привык, что ему, как младшему по должности, стоит помалкивать о своих взглядах, ему также следует отказаться от этой сдержанности на время диалога. Страхи должны отступить. Диалог создает «игровую ситуацию»; он требует готовности играть с новыми идеями, анализировать и испытывать их. Если нас заботит ранг говорящего или страх «ляпнуть какую-нибудь глупость», игровая атмосфера делается невозможной.

Не так-то легко создать условия, необходимые для диалога, но мы обнаружили, что многим организациям это удается, если каждый представляет себе, чего от него ждут. Сама возможность участвовать в диалоге очень привлекательна, особенно если речь идет о важных для нас вопросах. Но это, конечно, не означает,

что в организации всегда может состояться диалог. Если не будет создана атмосфера полной и добросовестной открытости и дружелюбной коллегиальности, диалог окажется невозможным.

Посредник, который «держит контекст» диалога. Квалифицированный посредник нужен, чтобы помешать привычному соскальзыванию в дискуссию. Его роль особенно важна на ранних этапах становления диалога как групповой дисциплины. Мы склонны воспринимать наши мысли как буквальную «реальность», а не как «представление» этой реальности. Мы доверяем своим взглядам и суждениям и готовы бороться за них. Мы не без опасений публично обнажаем свои гипотезы и предположения. У нас возникает психологическое напряжение в ответ на перспективу обнажить «все предположения» — «не создает ли такая открытость риск для сохранения собственной личности?».

Функции посредника очень важны. Он помогает участникам сохранять контроль над процессом диалога и над его результатами — мы все ответственны за происходящее. Если кто-то заявляет, что «по определенным причинам» не может о чем-то говорить, значит, есть не выявленное предположение или мнение. Посредник должен поддерживать движение диалога. Если кто-то из участников делает из общения дискуссию, это следует зафиксировать и спросить группу, сохраняются ли нужные для диалога условия. Посредник должен заботиться о том, чтобы быть одновременно знающим и умелым, но при этом не превратиться в «эксперта» или «арбитра», поскольку главное здесь, все-таки, собственные идеи и ответственность участников.

Но роль посредника в диалоге еще больше. Благодаря пониманию происходящего он может влиять на развитие диалога. Когда, например,

один из участников высказывает какое-либо суждение, посредник может заметить: «Но и противоположное мнение имеет право на существование». Участие посредника заключается не только в таких напоминаниях, но и в демонстрации диалога. Артистическая сторона диалога заключается в переживании потока смыслов и понимании того, что следует сказать в данный момент. Подобно квакерам, на собраниях которых каждый почитает своим долгом высказывать не все, что приходит в голову, а только самые важные мысли (и эта настоятельная потребность высказаться заставляет говорящего дрожать<sup>1</sup>), посредник говорит толь-

---

<sup>1</sup> Отсюда название секты, данное в насмешку ее противниками (to quake — дрожать, Quakers — квакеры). — Примеч. ред.

---

ко то, что должно быть сказано в каждый данный момент. Именно это, а не абстрактные объяснения, углубляет понимание сущности диалога его участниками.

По мере того как группа приобретает опыт и умение вести диалог, роль посредника делается менее значимой, и он может стать просто одним из его участников. Диалог возникает в «безначальственной» группе по мере накопления группой опыта и понимания. В обществах, где традиции диалога живы, обычно нет нужды в фигуре посредника. У американских индейцев особая роль принадлежала шаманам, но группа могла войти в состояние диалога и без их участия.

Диалог и дискуссия. В процессе группового обучения дискуссия является необходимым элементом диалога. Дискуссия предполагает предъявление и защиту индивидуальных мнений, и это очень полезно для анализа ситуации. Диалог ориентирован на то, что «выставка» мнений и взглядов приведет к появлению новых мнений и взглядов. Дискуссия же ориентирована на принятие решений. Дискуссия необходима, когда группа должна достичь согласия и принять решение. Задача диалога — обсуждение сложных вопросов. Но когда уже выявлен спектр мнений и взглядов, их нужно взвесить и выбрать какое-то определенное понимание. Продуктивная дискуссия ведет к выбору направления действий. Диалоги, в свою очередь, нацелены не на согласие, а на более полное рассмотрение сложных вопросов. Новое направление действий может стать результатом и диалога, и дискуссии, но если дискуссия именно на это и нацелена, то для диалога такой результат является только случайным результатом процесса обсуждения.

Обучающаяся группа овладевает умением маневрировать между диалогом и дискуссией. Их основные правила и цели различны. Группы, не способные увидеть разницу между этими двумя методами обсуждения, обычно не способны ни к диалогу, ни к продуктивной дискуссии.

В группе, которая регулярно попадает в ситуацию диалога, возникают уникальные личные отношения глубокого доверия и взаимопонимания.

Более того, члены группы замечают, что чем «мягче и вежливее» отстаивают свою позицию, тем большее понимание она находит. Они обучаются умению занимать позицию, а не «быть пленниками своей позиции». Когда все же приходится защищать свою точку зрения, участники диалога делают это более элегантно и не столь жестко, как бывает при непреклонном желании «победить».

---



Те же самые навыки поведения, которые делают диалог возможным, позволяют сделать дискуссию не разрушительной, а продуктивной. Это умение размышлять и вникать в суть дела, о котором мы говорили в главе 10. Одна из причин того, что диалог столь важен и полезен, заключается в том, что психологический комфорт атмосферы диалога способствует оттачиванию этих умений и открывает путь к групповому обучению.

Созерцание, исследование и диалог. В размышлениях Дэвида Бома слышны глубокие отголоски «науки действия» (глава 10). Я имею в виду важность открытости и умения видеть разницу между нашими интеллектуальными моделями и реальностью. Отличительная особенность работы Бома — подчеркивание того, что открывается перед группой, которая сумела выйти за пределы, выявляемые наукой действия. Более того, для Бома диалог является групповой дисциплиной, недоступной для усилий отдельного человека.

Концепция диалога включает гипотезу о «резервуаре смыслов», доступных только для группы. Идея эта на первый взгляд кажется шокирующе радикальной, но она интуитивно привлекательна для менеджеров, имеющих опыт коллективного анализа и принятия совместных решений.

Такие менеджеры быстро постигают разницу между двумя видами согласия — между «понижающим» согласием, которое строится на общих аспектах разнообразных точек зрения, и «возвышающим» согласием, которое открывает горизонты более широкие, чем любая индивидуальная точка зрения. Первый тип согласия строится на «содержании» индивидуальных точек зрения, т.е. на том, что является общим в подходах разных людей. Это та «общая почва», которая всех равно устраивает.

Второй тип согласия строится, скорее, на идее, что у каждого свое и достаточно уникальное видение реальности. Если я смогу «встать» на вашу точку зрения, а вы — на мою, каждый из нас может увидеть что-то новое для себя.

Если идея диалога дает уникальное понимание процесса группового обучения, то созерцание и исследование могут оказаться существенно необходимыми для реализации этого понимания. Если личное видение создает основу для общего видения, то умение созерцать и исследовать требуется и для диалога, и для дискуссии. Диалог, опирающийся на умение созерцать и анализировать, более надежен и меньше зависит от таких случайных обстоятельств, как внутргрупповые отношения, симпатии и антипатии.

### Текущая действительность: конфликты и защитная рутина

Вопреки популярному мифу, успешные, выдающиеся коллективы (группы) не свободны от конфликтов. Насколько я знаю, один из самых достоверных показателей способности группы постоянно учиться — это явное столкновение идей. В выдающихся коллективах конфликт продуктивен. Как правило, он возникает в связи с содержанием видения, цели. Сущность процесса постановки дальних целей заключается в том, что на базе множества частных видений возникает некое общее видение. Но даже когда общее видение уже наличествует, у каждого может быть свое представление о том, как его реализовать. Чем возвышеннее цель, тем меньше ясности и согласия в том, как ее достичь. Свободный поток конфликтующих идей имеет критическое значение для творческого мышления, для открытия новых решений, недоступных индивидуальному разуму. В сущности, конфликт является частью длящегося диалога.

Вместе с тем конфликтам в посредственных группах свойственна одна из следующих особенностей. Либо нет даже внешних признаков конфликта, либо имеет место жесткая и непримиримая поляризация. В первом случае члены группы считают, что каждый должен подавлять конфликтующие идеи, чтобы сохранить группу. При свободе высказываний группа будет расколота из-за непримиримых расхождений. Поляризация характерна для групп, в которых менеджеры «высказываются», но оппозиционные точки зрения укоренились глубоко. Каждый твердо стоит на своих позициях, никто не намерен уступать, и ничто не сдвигается.

Крис Аргирис и его коллеги отдали более двадцати пяти лет изучению вопроса, почему яркие и способные менеджеры часто оказываются не в состоянии эффективно работать в управленческих командах. Из их работ следует, что разница между выдающимися и посредственными коллективами заключается в отношении к конфликту и к оборонительной позиции, неизбежно складывающейся в ходе развития конфликта. «Мы запрограммированы на создание защитной рутины, — говорит Аргирис, — и тщательно ее маскируем с помощью дополнительной защитной рутины... Такой стиль поведения развивается на очень ранних этапах жизни».

Защитная рутина, как уже было отмечено в главе 10, — это привычки, предохраняющие нас от угрозы столкновения с чужой точкой зрения, если мы обнажаем свою. Это что-то вроде скорлупы, скрывающей наши самые глубинные

предположения и гипотезы о мире, которая защищает нас от боли, а заодно мешает нам разобраться в причинах, вызывающих боль. Согласно Аргирису, источником защитной рутины является не столько вера в собственные представления и не стремление сохранить социальные связи и отношения, сколько страх обнажить идеи, на которых покоятся наши взгляды. «Оборонительное мышление, — говорит Аргирис, — защищает нас от возможности понять, насколько обоснованно наше мышление». Для большинства из нас в предложении раскрыть свою логику таится опасность того, что другие обнаружат ошибки в нашем мышлении. Такого рода опасения возникают в очень раннем возрасте, а потом укрепляются опытом учебы в школе — вспомните страх перед тем, что вас вызовут к доске, а вы не знаете урока, и схожим опытом на работе.

Формы защитной рутины настолько многообразны и привычны, что их обычно не замечают. Когда мы не воспринимаем всерьез чьи-то идеи, мы просто отмахиваемся, говоря, что «это очень интересная идея». Мы иногда сознательно мешаем кому-либо высказаться, чтобы не пришлось вникать в то, что он скажет. Желая кому-либо помочь, мы прячем его от критики, но при этом и сами уходим от трудных вопросов. При столкновении с такими вопросами мы просто меняем тему разговора, делая вид, что уважаем «правила хорошего тона».

Когда-то один весьма энергичный генеральный директор жаловался мне на отсутствие в его организации «настоящих лидеров». Он чувствовал, что в компании полно конформистов, но нет по-настоящему преданных делу людей. Для человека, который искренне считал себя квалифицированным руководителем, но боящимся никакого риска, это было особенно обидно. На самом же деле он своими блестящими высказываниями буквально подавлял окружающих. Поэтому его идеи почти никогда не пытались оспорить публично. Люди усвоили то, что в его присутствии им лучше помалкивать о своих идеях и представлениях. Хотя ему и в голову не приходило, что его собственная энергия и напористость есть разновидность защитной реакции, но действовала она именно таким образом.

Наиболее эффективны те формы защищающего поведения, которые нами не воспринимаются. Вышеупомянутый генеральный директор рассчитывал, что его собственное красноречие будет провоцировать других на высказывания. Но оно-то и затыкало рты людям, и в итоге никто не пытался оспаривать его точку зрения по любому вопросу. Если сформулировать его стратегию явным образом, ее оборонительный характер выйдет наружу: «Я заставлю людей защищаться, и

они не смогут оспорить мою точку зрения». Если предъявить этому генеральному директору такое описание его поведения, он, скорее всего, изменит свой стиль. Но поскольку смысл его поведения остается для него скрытым, он продолжает в том же духе.

Проблемы, создаваемые защищающим поведением, осложняются в организациях, где ошибка или неполнота понимания является признаком слабости или, еще хуже, некомпетентности. В сознании многих менеджеров глубоко засело убеждение, что они всегда должны быть в курсе происходящего. Для менеджеров просто недопустимо действовать так, как будто они не знают источника проблем. Стоящие на верху служебной лестницы — большие мастера делать вид, что им всегда все известно, и молодые карьеристы очень рано приучаются имитировать осведомленность.

Если «всезнайство» становится внутренним убеждением, с менеджерами происходит одно из двух. Некоторые и в самом деле начинают верить, что знают ответы на все вопросы. Но для защиты этой уверенности им приходится делать себя закрытыми для всех альтернативных взглядов, так что повлиять на их поведение оказывается невозможно. Чтобы сохранить доверие к себе, они отказываются от гибкости. В другом случае менеджеры убеждены, что от них ждут понимания любых проблем, но в глубине души сознают, что их решения зачастую сомнительны. Чтобы сохранить видимость веры в себя, они пытаются замаскировать собственную некомпетентность. Но в обоих случаях менеджеры, взвалившие на себя бремя всезнайства, становятся искусными проводниками защитной рутины, ограждающей их от разоблачения.

Оборонительная позиция превращается в элемент корпоративной культуры. Аргирис говорит: «Я спрашивал людей... что заставляет их играть в политические игры в своей организации? Отвечают, что такова человеческая природа и природа организаций... Защитная рутина сидит в нас, как зараза, а организации — это "организм-хозяин". Стоит заразить организацию, и она тоже делается носителем заразы».

Группа — это микрокосм организации, и не удивительно, что оборонительное поведение внедряется в жизнь групп. В сущности, защитная рутина блокирует поток энергии, которая могла бы питать общее видение. Защитная рутина возводит стены между людьми, создает препятствия и ловушки, которые предотвращают возможность коллективного обучения.

Чтобы понять, насколько тонки механизмы, создающие защитную рутину, рассмотрим ситуацию с продукцией АТР — молодого филиала новаторской и сильно децентрализованной корпорации. (Название компании и имена отдельных деятелей изменены.) Джим Табор, тридцатитрехлетний президент филиала, глубоко предан корпоративным идеалам свободы и автономии филиалов. Он верил в судьбу продукции АТР, которая представляла собой компьютерные печатные платы. Он был большим энтузиастом и очень способным руководителем. Подчиненные разделяли его веру в будущее филиала и работали с полной самоотдачей.

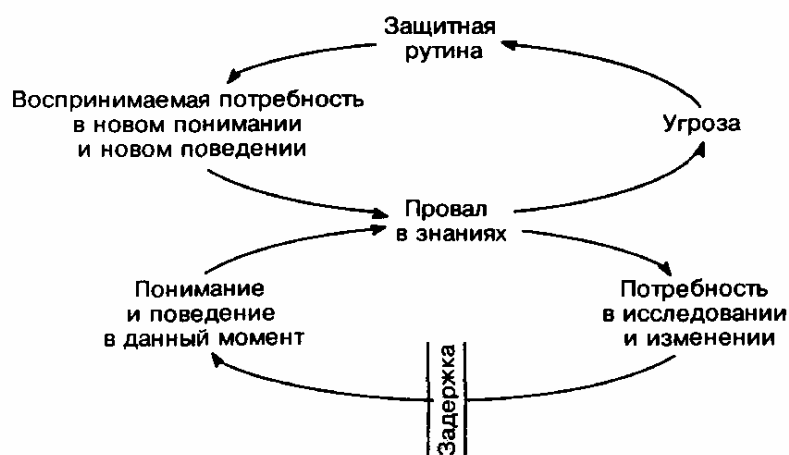
Их усилия вначале вознаграждались. В течение нескольких лет объем заказов возрастал на 30—50% в год, и к 1984 г. сбыт достиг 20 млн. дол. в год. Но 1985 г. принес ужасающий спад заказов. Два крупных производителя персональных компьютеров настолько уверовали в технологию АТР, что заложили использование их схем в своих новых моделях. Но когда в 1985 г. случился спад на рынке ПК, производители компьютеров заморозили новые разработки, и у АТР сбыт упал на 50%. Положение дел не исправилось и в 1986 г. Джим Табор был смещен с поста президента филиала и стал руководителем группы разработчиков.

Что пошло неправильно в АТР? Благодаря собственному энтузиазму ее руководители стали заложниками уязвимой стратегии. Веря в рыночные возможности своей продукции, они настроили себя на быстрые темпы роста. Для выполнения планов отдел сбыта установил тесные отношения с небольшим числом основных покупателей, так что судьба АТР оказалась привязанной к благополучию этих немногих клиентов. Когда те попали в полосу неудач, АТР последовала за ними.

Почему руководители АТР приняли столь уязвимую стратегию? Почему руководители корпорации не вмешались и настояли на диверсификации сбыта? Конечной причиной была защитная рутина, вплетенная в структуру «подмены проблем».

Как говорит Аргирис, защитная рутина возникает в ответ на проблему, каковой в данном случае является необходимость учиться, вытекающая из «провала в знаниях» между тем, что уже известно, и тем, что следовало бы знать. «Кардинальным решением» является исследование, которое приводит к новому пониманию и новому поведению — это и есть обучение. Но необходимость учиться таит в себе угрозу. Отдельные люди и команды профессионалов стремятся защититься от угрозы. Это ведет к «симптоматическому решению»: возникает защитная ру-

тина, которая уменьшает воспринимаемую потребность в обучении и тем самым закрывает провал в знаниях.



Все ключевые игроки команды управленцев АТР попались в ловушку собственной защитной рутины. Несколько менеджеров из этой команды высказывали опасения в связи со слишком узким кругом клиентов. Когда разговор о клиентах зашел на совещании, все согласились, что создалась проблема. Но никто ничего делать не стал, поскольку все были слишком заняты. Стремясь выполнить собственные амбициозные планы роста, менеджеры энергично расширяли производственные мощности, что требовало поиска новых заказов, но никто не думал о структуре потребительской базы.

Менеджеры корпорации, перед которыми отчитывался Табор, попались в ту же ловушку. Здесь также были недовольны чрезмерной узостью круга потребителей. Некоторые руководители частным порядком обсуждали вопрос о том, сможет ли Табор обеспечить долговременный рост. Но те же самые администраторы хранили верность корпоративной идеологии — не вмешиваться в дела президентов филиалов. Они не могли решить, как выразить свое сомнение, но при этом не поставить под удар авторитет Табора, поэтому они отделялись либо смутными намеками, либо просто молчали.

У Джима Табора также возникали сомнения, которые он не решался изложить руководству. Раньше он никогда не был президентом и поэтому стремился доказать, что достоин этого поста. Он верил в потенциал компании и не хотел подвести ни своих подчиненных и помощников, ни своих руководителей. Поэтому он и помалкивал о скверных предчувствиях в связи с установленными для АТР планами роста.

Конфликты между руководством АТР, руководством корпорации и Табором были замаскированы защитной рутинной и потому не разрешались. В управленческой команде АТР сомнения в разумности стратегии перекрывались требованиями обеспечить установленные темпы роста. Начальники Табора хотели предложить помощь, но опасались повредить его авторитету. Сам Табор нуждался в помощи, но не хотел показать признаки неуверенности в себе. Внешне все выглядело как взаимная поддержка, как дух товарищества («все за одного»), но на деле все глядели сквозь пальцы на зреющий конфликт и получили результат, которого никто не желал.

Чем эффективнее срабатывает защитная рутина, чем эффективнее маскируются проблемы, тем менее эффективно они разрешаются и тем хуже делается ситуация. В АТР реальная потребность в обучении никуда не улетучилась. Но, уклоняясь от решения действительной проблемы — как увеличить круг потребителей и заказчиков, группа только усугубляла ситуацию. Как и во всех структурах подмены проблем, чем больше команда управленцев использовала защитную рутину, тем больше ей приходилось полагаться на нее. «Парадокс, — пишет Аргирис, — в том, что когда защитная рутина снимает боль, она также снимает потребность научиться тому, как избавиться от источника боли»".

Аргирис также говорит, что защитная рутина склонна маскировать самое себя. Это происходит в основном потому, что в нашем обществе существует норма, согласно которой нужно быть открытым, а занимать оборонительную позицию — это дурно. Такой подход затрудняет осознание и признание того, что мы прибегаем к защитной рутине. Если бы начальники Табора сформулировали стратегию собственного поведения, она звучала бы примерно так: «Мы не хотим усомниться в способности Табора руководить филиалом, чтобы не столкнуться с неизбежным конфликтом и чтобы сохранить видимость того, что мы его поддерживаем». Если бы такая стратегия была сформулирована, от нее бы немедленно отказались. Точно так же, если бы Табор сказал: «Я не высказываю своих сомнений, чтобы не подумали, что я слаб или некомпетент», — ему пришлось бы отказаться от своей оборонительной стратегии. Но никто не прислушивался к этим ощущениям, потому что в каждом засел тот самый страх, который и порождает защитную рутину.

Если трудно даже фиксировать наличие защитной рутины, то где рычаг, позволяющий уменьшить силу и влияние оборонительных реакций? В большин-

стве структур с подменной проблем возможны два вида рычага: (1) ослабить симптоматическое решение; и (2) усилить кардинальное решение. Для ослабления симптоматического решения следует снизить эмоциональную угрозу, которая и порождает защитные реакции. Например, если бы у Табора не возникал страх перед идеей сообщить вышестоящим о своей неуверенности и если бы они смогли задать ему вопросы, которые их тревожили, все вместе были бы менее склонны избегать радикального решения о стратегии АТР. Симптоматические решения можно сделать менее вероятными, если овладеть умением справляться с возникающей защитной рутинной. Защитная рутина сохраняет силу до тех пор, пока ее не выявят. Группы остаются в ее власти сколь угодно долго, до тех пор, пока они делают вид, что ничего страшного не происходит, что все в порядке и что они в состоянии говорить на любую тему.

Но перейти к выявлению защитной рутины очень непросто. Попытка «зафиксировать» ее наличие в поведении другого почти непременно вызовет протест. Спросите кого угодно, почему он ведет себя как обвиняемый? Первой реакцией всегда будет протест: «Я? Мне не от кого защищаться!». Но, обратив внимание на другого, «противник» не взял на себя ответственность за ситуацию. Нельзя забывать, что для танца всегда нужно два (или больше) партнера. Если мы чувствуем, что речь идет о защитных реакциях, почти наверняка часть проблемы зависит от нас самих. Умелый менеджер способен иметь дело с такими ситуациями, не умножая при этом защитных реакций.

Для этого нужно начать исследование проблемы с себя. Можно, например, сказать что-то вроде: «Это новое предложение вызывает у меня чувство тревоги. Может быть, и у тебя тоже. Не знаешь, в чем тут дело?». Или: «Есть смысл в том, что я говорю? Похоже, что мой стиль общения делает меня закрытым и негибким. Может быть, расскажешь, как это выглядит со стороны?» (здесь важен стиль общения). В обоих высказываниях менеджер говорит о наличии затруднений и приглашает собеседника совместно прояснить ситуацию.

Для снятия защитных реакций нужны, в сущности, те же умения, что и для усиления «радикального решения» в структуре с подменной проблем — умение созерцать и исследовать. Эффективно исследуя проблему, т.е. вскрывая собственные гипотезы и собственную логику, человек обнажает их для внешнего влияния и поощряет к такому же поведению других. Такой подход снижает вероятность того, что защитные реакции вступят в игру.



Защитные реакции легко укореняются в групповой ситуации, но при этом именно группы обладают замечательными возможностями выходить из состояния обороны, если они готовы учиться. Достаточно отчетливо увидеть, чего мы хотим на самом деле — и в бизнесе, и в стиле совместной работы. Нужна, разумеется, полная готовность говорить правду о том, что происходит. В этом смысле групповое обучение и создание общего видения являются родственными дисциплинами. Они совместно участвуют в создании «творческого напряжения» в группе.

При наличии общего видения защитные реакции обращаются просто в еще один аспект действительности. Подобно структурным конфликтам, о которых мы говорили в главе 9, их влияние длится до тех пор, пока они не осознаны. Преданность истине позволяет группам выявлять и осознавать свои защитные реакции. В результате защитная рутина обращается в еще один источник энергии.

Появление защитных реакций является сигналом того, что процесс группового обучения застопорился. Большинство из нас осознает свои защитные реакции, даже если не всегда удается понять, что именно их вызывает. Одним из самых полезных умений обучающейся группы могла бы стать способность узнавать, когда люди перестают видеть собственные гипотезы и предположения, когда они прекращают исследовать логику — свою и других, когда они перестают быть открытыми для совместного рассмотрения и обсуждения предположений и гипотез. Когда мы встаем в позу самозащиты и пытаемся избежать столкновения с какими-либо вопросами, поскольку считаем, что нужно защищать себя или других, — это надежный сигнал, который можно использовать для восстановления атмосферы обучения. Но нужно уметь опознавать эти сигналы и выявлять природу защитных реакций так, чтобы их при этом не усиливать.

Наличие защитных реакций свидетельствует о возникновении трудных и важных проблем. И чем сильнее защитная реакция, тем важнее проблемы, мнения о которых люди пытаются защитить или оградить. Если эти мнения и суждения удастся вытащить на поверхность, они могут стать своего рода окошками для исследования.

Наконец, по мере того как группа овладевает умением не сражаться с защитными реакциями, а работать с ними, у людей появляется уверенность, что «мы выше наших защитных комплексов». Защитные реакции истощают энергию и подрывают дух людей. Когда группа убеждается, что препятствия, мешающие обучению, преодолимы — даже те, которые многие считают неизбежными в силу

«природы организаций», у людей появляется уверенность, что в их силах изменить и многие другие аспекты действительности.

В средние века алхимия символизировала возможность преобразования самого обычного металла (свинца) в самый драгоценный (золото).

Обучающиеся группы практикуют своего рода алхимию; они добывают знания и умения из потенциально губительных конфликтов и защитных реакций. Они достигают этого с помощью своего видения и своих умений. В диалоге члены группы обретают опыт проявления коллективного разума. Этот опыт усиливает понимание того, чего могла бы добиться группа. Но пока группа не научится делать реальность более ясной и прозрачной, ее способность к обучению будет неустойчивой. Без умения созерцать и анализировать члены группы будут сбиты с пути первой же сильной защитной реакцией — их способность к обучению станет зависеть от случайных обстоятельств.

Обучающиеся группы характеризуют не защитные реакции, а то, как они с ними работают. Группа, ориентированная на обучение, должна быть правдивой не только в отношении того, что происходит «вовне», в сфере бизнеса, но и в отношении происходящего «внутри», в самой группе. Чтобы яснее видеть реальность, нужно яснее представлять стратегии, используемые нами для маскировки того, что происходит на самом деле.

Когда это случается, высвобождаются значительные силы и энергия. Защитные реакции — это нечто вроде сейфа, в котором мы замыкаем энергию, важную для процесса коллективного обучения. Когда защитная блокада разомкнута, эта энергия высвобождается и может быть использована для создания общего видения и для продвижения к тому, чего больше всего хотят члены группы.

### **Отсутствующее звено: упражнения**

Групповое обучение принадлежит к виду групповых умений. Группа одаренных и способных учиться людей не обязательно сложится в обучающуюся группу, так же как группа одаренных атлетов еще не гарантирует возникновения победоносной спортивной команды. Обучающаяся группа обучается и тому, как учиться вместе.

Овладеть групповыми умениями труднее, чем индивидуальными. Вот почему обучающиеся группы нуждаются в «тренировочных площадках», на которых можно отрабатывать групповые умения. Практически полное отсутствие воз-

возможностей для «упражнений» или «репетиций» является, скорее всего, главной причиной того, что большинство управленческих команд не способно к эффективному обучению.

Что именно могло бы стать «упражнениями»? Доналд Шон в своей книге «The Reflective Practitioner» уподобляет упражнения экспериментированию в виртуальном мире. Виртуальный мир — это «сконструированное подобие реального мира». Простейшим вариантом является используемый архитекторами блокнот для набросков:

*«Здесь они делают наброски, перенося на бумагу мгновенные идеи, штрихами намечая формы будущего здания. Поскольку наброски проявляют новые свойства и отношения, они играют роль эксперимента... позволяющего увидеть, что формы здания не согласуются с наклоном крыши и что... классные комнаты недостаточно просторны».*

Достоинство виртуального мира в том, что он открывает свободу для экспериментирования. Темп действий можно ускорить или замедлить. Слишком быстрые события можно растянуть во времени, чтобы тщательнее их изучить, а слишком медленные — ускорить, чтобы отчетливее увидеть последствия определенных действий. Все изменения обратимы, и каждое действие повторимо множество раз во всех мыслимых вариантах. Последствия изменений можно полностью или частично устранить. Все поддается упрощению посредством манипулирования с переменными.

Виртуальный мир позволяет архитекторам и другим специалистам свободных профессий делать именно то, что открыто для любой тренирующейся спортивной команды или для репетирующего симфонического оркестра. Репетирующие музыканты могут исполнять пьесу в замедленном темпе, отрабатывать отдельные части пьесы или даже партии отдельных инструментов. Им приходится вновь и вновь проигрывать трудно дающиеся фрагменты и т.п.

Немногочисленные примеры деловых групп, способных совместно развиваться долгие годы, относятся к тем областям, где можно работать с виртуальной реальностью. Например, современная практика рекламного дела исходит из концепции творческого коллектива, включающего редактора-текстовика, специали-

ста по видеоряду (арт-директор) и менеджера. Такие коллективы оказываются иногда невероятными долгожителями.

Особенность этих творческих групп состоит в том, что их работа очень напоминает тренировки хорошей баскетбольной команды. Они проводят мозговые штурмы, создают банк идей, затем начинают их прорабатывать, импровизируют, проверяют разные варианты на своих родных и знакомых и, наконец, предъявляют — сначала руководству, потом клиентам.

Групповое обучение нуждается в такого рода регулярных тренировках. Но команды управленцев в целом, как правило, лишены этой возможности. Они, правда, проводят обсуждения различных идей на чисто словесном уровне, воспринимают интеллектуальные плоды чужого опыта, но и только. Главная проблема коллективной работы в том, что приходится принимать решения, и зачастую в обстановке спешки и суеты, и всякое решение оказывается окончательным. С решениями невозможно экспериментировать. Еще хуже то, что почти никогда не бывает возможности обсудить разные варианты, чтобы всем вместе отступить на шаг и подумать, а можно ли было принять лучшее решение.

### **УЧИТЬСЯ ИСКУССТВУ «ТРЕНИРОВОК»**

Мне представляется, что сегодня в дисциплине группового обучения наметился прорыв, поскольку появляется возможность вести «тренировки». В частности, появляются две «тренировочные площадки». Первая связана с проведением диалогов, благодаря которым группы могут нарабатывать более высокие коэффициенты умственного развития, чем у любого из ее членов. Вторая предполагает создание «обучающих лабораторий» и «микромиров» (см. главу 17) и работу с компьютерными моделями сложных деловых ситуаций.

- 1) Диалоги позволяют группе вырабатывать умения, нужные для ведения диалога. Основные условия проведения диалогов таковы.
- 2) В нем должны участвовать все члены «команды» (люди, которые нужны друг другу, чтобы действовать вместе).
- 3) Основные правила поведения в ходе диалога должны быть подробно объяснены.
- 4) Нужно обеспечить соблюдение этих правил: если кому-то трудно «выставить» свои гипотезы и предположения, группа должна напомнить ему, что он впал в стиль «дискуссии», а не «диалога».

- 5) Участников нужно поощрять к тому, чтобы они поднимали в диалоге самые трудные, тонкие и конфликтные вопросы, существенные для реального функционирования команды.

Мы считаем, что такие диалоги являются «тренировкой» потому, что они задуманы для выработки определенных групповых навыков и умений. Но и практические результаты таких упражнений могут оказаться значительными.

Так, серию диалогов провели менеджеры компании DataQuest Drives, ведущего производителя дисков магнитной памяти и соответствующей компьютерной периферии. Как уже отмечалось, эта компания известна как новаторская, в которой первую скрипку играют исследователи и разработчики. После того как в отставку ушел основатель компании, который более тридцати лет обеспечивал ее непрерывный рост и развитие, первый год с новым руководством был довольно успешным. Потом начались испытания. Джон Маккарти, новый президент компании, оказался в затруднительном положении — быть достойным преемником руководителя, ставшего живой легендой, когда деловая ситуация повернулась так, что предшественнику и не снилось. Рынок был перенасыщен, а сильная команда менеджеров еще не научилась работать слаженно.

Накануне бурной реорганизации менеджеров собрали на особое двухдневное совещание. Каждый получил от президента следующее пригласительное письмо.

## МЕМОРАНДУМ

*От Джона Маккарти*

*Тема: Особое совещание*

Как вам известно, мы ускоряем процесс изменений, и для окончательного формулирования нашей стратегии и планов ее реализации я нуждаюсь в вашей помощи. Я убежден, что у нас есть возможность радикально улучшить понимание стоящих перед нами задач и методов их решения.

Это двухдневное совещание будет первым в ряду диалогов, которые должны нам помочь в прояснении предположений, программ и ответственности, образующих основу нашей стратегии. Нам представляется, что только расширение круга участников обсуждения обеспечит согласованность и однозначность задуманных изменений. Мы должны ознакомиться со взглядами каждого из участников и проанализировать главные из стоящих перед нами проблем.

Цель совещания — не столько принятие решений, сколько анализ всех обстоятельств, которые следует учесть при их принятии.

У нас есть и еще одна цель. Нам следует пообщаться на равных, как коллегам, оставив у входа все должности и звания. Это будет диалог между равными, обладающими квалифицированным пониманием обсуждаемых ситуаций.

Мы рассматриваем это совещание как первый шаг к установлению постоянной атмосферы открытости и свободного обмена мнениями. Опыт показывает, что такая атмосфера не может возникнуть без тренировки, и мы рассчитываем уже на этом совещании к ней приступить. Для задуманного нами диалога важно соблюдать несколько основных правил, и мы рассчитываем, что вы будете стараться им следовать.

### **Основные правила диалога**

- ✓ «Выставлять» предположения. Обычно люди, выбрав позицию, защищают ее. Другие стоят на других позициях, и развивается антагонизм. На этом совещании мы хотели бы изучить некоторые исходные предположения, лежащие в основе наших направлений и стратегий, и не

стоит заниматься защитой своих гипотез.

- ✓ Действовать как коллеги. Мы просим каждого позабыть о своем служебном положении. Единственной иерархической фигурой на этом совещании будет посредник, который, мы надеемся, поможет нам всем не сбиться с курса.
- ✓ Дух пытливости. Мы ждем, что каждый раскроет логику, стоящую за его взглядами, а также самые глубокие предположения и факты, которые привели их именно к этим взглядам. Будет вполне уместно начать с такого рода вопросов: «Что позволяет вам это утверждать или держаться такого мнения?» или «А почему вы об этом спрашиваете?».

За эти два дня оказались открыты многие из прежде закрытых тем, исчезли препятствия к общему разговору, и многие пропасти исчезли. Важнее всего, была устранена пропасть в отношениях между разработчиками и бытовиками.

Джо Граувейлер, руководитель подразделения НИОКР этой компании, и Чарли Смит, глава подразделения маркетинга и сбыта, в течение десяти лет перед тем поддерживали внешне дружеские, но прохладные отношения. Оба гордились достижениями своей компании. Оба были искренними приверженцами идей участия сотрудников в управлении и гуманизации отношений между людьми и организацией. Но при этом оба попались в ловушку конфликта, созданного силами, которые сдерживали рост фирмы. В работниках подразделения НИОКР все привыкли видеть художников, дизайнеров, творцов. Отношение же к людям из службы маркетинга и сбыта было совсем иным — «нечистая сила», орудующая в грязном мире бесчестных дилеров и раздраженных клиентов, которые к тому же относятся к компании безо всякой лояльности.

Существование этих «двух культур» — НИОКР и службы сбыта — проявилось в множестве организационных конфликтов. Например, Граувейлер и Смит готовят собственные предложения по развитию производства. Граувейлер — сторонник строительства новых мощностей, а Смит за приобретение небольших компаний, продукция которых дополняет собственное производство и может сделать DataQuest более конкурентоспособной. Объединенного плана развития компании не существует. Служба маркетинга чувствует себя «загнанной в

угол», потому что, с их точки зрения, разработчики пренебрегают многими требованиями покупателей. Разработчики, в свою очередь, считают, что их мнения не спрашивают при принятии важнейших производственных решений. По мере раскручивания диалога Граувейлер высказал такую озабоченность ситуацией, которая изумила буквально всех, потому что считалось, что разработчики больше всего ценят собственную автономию.

*Граувейлер:* Позвольте мне изложить собственное понимание стратегии развития производства, которая, по моему убеждению, сегодня многими рассматривается как перетягивание каната. У нас фактически две стратегии или одна, но раздвоенная. И мы не вполне отдаем себе отчет, что это значит. Я убежден, что мы не используем полностью интеллектуальный потенциал нашей компании, чтобы принимать грамотные решения о том, что мы делаем сами, а что покупаем. Поэтому у нас одна группа людей тратит деньги на развитие собственного производства, а другая тратит свой бюджет на совсем иную программу развития. И эти две группы никогда не взаимодействуют. Мне это кажется безумием. Должна быть единая стратегия развития, которая учитывала бы идеи как разработчиков, так и сбытовиков. И уже в рамках этой стратегии можно принимать решения, что мы делаем сами, а что покупаем...

*Маккарти:* Полагаю, что с этим согласны все.

*Граувейлер:* Должен заявить, что в реальности все не так.

*Остальные:* Да.

*Граувейлер:* Это хуже, чем работать плохо. Все считают, что мы тянем в разные стороны.

*Смит:* Я пытался понять, почему так сложилось, что решения о покупке и производстве принимаются изолированно. Мне эта ситуация представляется абсурдной... С одной стороны, мы внедряем собственные разработки... Но в других областях мы их не ведем, а покупаем. И когда покупаем, то действуем не в фирменном стиле компании... потому что реагируем на требования рынка, а не на фундаментальное решение проблем. Добавлю, что я не хочу усомниться в чистоте того, чего мы пытаемся добиться нашей исследовательской программой...



**Филлипс** (вице-президент по кадрам): Думаю, что именно поэтому у нас произошел конфликт.

**Граувейлер:** Абсолютно! В этом вся проблема. Я ненавижу предубежденность. А почему бы не спросить у тех, на кого все так рассчитывают? И не нужно защищать за меня мою чистоту.

**Смит:** Что ж... Я могу принять эти объяснения. Хотя, наверное, можно было действовать и получше. Но я помню, что когда-то мы решили перестать разрабатывать вертикальный диск памяти на старой основе. До этого мы считали, что рынок все возьмет и что ничего нового не нужно. Это было неинтересно... И вот мы отважились вкладывать деньги и таланты в то, что составляет образ DataQuest, а это исследования, инновации, новые технические решения... Так что всякую «мелочь» мы просто-напросто прикупали.

**Филлипс:** Если мы сегодня решили просто полетать в облаках, я расскажу о том, что меня давно смущает. Здесь вина и сбытовиков, и разработчиков. «Передовая научно-исследовательская производственная компания» — вот как мы всегда о себе говорили. И когда мы так говорили, это означало, что любая наша продукция, если она не создана своими разработчиками и исследователями, является посторонней для DataQuest. Так или иначе, у нас было такое отношение, и в итоге конкуренция...

**Маккарти:** Это только одно из определений того, что значит быть «передовой компанией». Вам известно другое определение? Другое в том, что наши исследования и разработки — это абсолютно новая продукция.

**Граувейлер:** Такое определение мне тоже не нравится.

**Филлипс:** Вы затронули пункт номер два, потому что я как раз говорил себе... если вы принимаете главное решение, как бывает на Совете, то делаем мы сами или покупаем, все равно сохраняется приоритет исследований и разработок. Все равно речь идет об инновациях...

**Маккарти:** Похоже, мы на что-то наткнулись. Мы ведь говорим, что в прошлом компания попала в ловушку. Все наши достоинства — это система исследований и разработок. Но в итоге у нас возникли невыносимые напряжения. Я бы сказал, что мы покупали все эти фи-

лиалы, чтобы расти... Думаю, что вы, Граувейлер, помогли нам увидеть дилемму... и что нам следует предлагать рынку то, что он хочет получить. Но здесь возникает другой вопрос, и он звучит так: «Если что-то появляется в результате наших разработок, оно имеет право на марку DataQuest». То, что вы говорите, неверно. Нужно учитывать интересы рынка, когда мы решаем, на что ставить фирменную марку. Это очень полезная идея... потому что большинство из нас чувствовало, что-если на продукции не стоит наша марка, значит, не нужно особо заботиться об ее совершенствовании.

**Хэдли (вице-президент по производству):** Но это то же, что сказать, что вся компания ориентирована на исследования, а не только группы НИОКР, и что новаторские идеи могут иметь источником любые службы компании. Не обязательно все должно проходить через разработчиков.

**Граувейлер:** Все это очень мило, но я не понимаю, зачем вообще все это нужно было говорить. Я совсем не хочу с вами спорить. Но здесь опять звучат предположения, которые мне не нравятся. На меня вваливают ответственность за прошлое отдела НИОКР, хотя я там — никто. Мне кажется странным, что чем напряженней я работаю, чтобы сдвинуть компанию на новые позиции, тем больше все остальные хотят остаться на прежнем месте! Меня все это очень удивляет. -

**Хэдли:** А мы чувствуем, что все обстоит как раз наоборот.

*Все: Да.*

**Хэдли:** Мы пытаемся двинуть организацию вперед... но нас тянут назад, потому что не может быть никаких новинок, если их не прокачали через отдел НИОКР.

**Граувейлер:** Этого я никогда не говорил!... Можно мне зайти с другого конца? Я считаю, что мы правильно говорим о приоритете НИОКР. Я твердо убежден, что успех компании всегда отчасти... нет, полностью будет зависеть от нашей продукции. Когда я вижу, что у нас размывается ориентация на НИОКР, я готов сдохнуть от грусти. Конечно, все должно быть на уровне... качественное обслуживание и качественная продукция. Я не буду говорить, как все это

обеспечить. Или что есть только один способ иметь качественную продукцию... Мы работаем не слишком слаженно или дружно, но я знаю, что мы должны двигаться в эту сторону.

**Маккарти:** А на другой стороне медали следующее — я считаю, что усилия Чарли Смита в маркетинге и в сбыте (развитие сети дилеров, торгующих исключительно продукцией DataQuest) — это тоже исследования и разработки, не менее нужные, чем в отделе НИОКР.

**Граувейлер:** Полностью согласен!

**Маккарти:** А мы страдаем от того, что если инвестиции не дают немедленной отдачи, в организации начинается невероятная критика.

**Граувейлер:** Добро пожаловать в мир НИОКР!

**Смит:** Я бы хотел остановиться на двух моментах. Мне кажется, мы могли бы разрабатывать продукцию, которая бы производилась где-то вне компании... Я считаю, мы зря отказались от ряда разработок, которые делали бы по лицензии другие компании... Мне всегда казалось безумием, что разработчики делают только то, что потом выпускается под маркой DataQuest.

**Граувейлер:** Такое ограничение действует...

**Смит:** Теперь другое. Мы никак не можем наладить нормальные связи между маркетингом и НИОКР. Фактически пропасть между ними делается все шире... Если мы намерены учитывать все нужды клиентов... нужно что-то сделать, чтобы это сразу почувствовалось в каждом углу компании.

**Хэдли:** Вы начали с вопроса, откуда эта напряженность между отделами НИОКР и маркетинга. Но у нас еще есть напряженность между производством и финансами... Это можно выразить всего двумя словами: «самостоятельность или контроль». У нас везде слишком много контроля... Поскольку контроль весь в их руках и мне ничего не дают, я намерен послать всех подальше и заниматься своим собственным делом, ибо не в силах повлиять на общее положение. Я думаю, что все дело в этом, и не потому, что этого кто-то захотел, а так уж сложилось в нашей компании.

Результаты этого диалога для компании были поразительны. Прежде всего, началось — впервые за 30 лет — некое сближение между маркетологами и разработчиками.

Изменилась и концепция маркетинга. Разработчики почувствовали собственную заинтересованность в нем и участвуют теперь в анализе планов приобретения других предприятий, а также работают над продукцией, лицензии на которую будут продавать другим производителям. Священная марка DataQuest теперь стоит не только на той продукции, которая разработана самой компанией, но в соответствии с «рыночными соображениями».

Глава подразделения НИОКР ясно дал понять, что он не поддерживает старый стереотип, согласно которому все новации исходят только от его людей. Управление производством, компанией в целом и работа с клиентами требуют не меньшего воображения и творчества. Руководитель НИОКР даже рассердился на себя за то, что поддался старому стереотипу.

## **ГРУППОВОЕ ОБУЧЕНИЕ КАК ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА**

Инструменты и перспективы системного мышления играют центральную роль в групповом обучении. Работа Дэвида Бома о диалоге вся пронизана системным подходом. Связующей нитью работы является вопрос о «целостности» в физике. Главный упрек Бома в адрес современного мышления — его «фрагментированность», «тенденция видеть мир по частям», своего рода «загрязнение» потока коллективного мышления.

Подход обучающихся групп к защитным реакциям также является преимущественно системным. Вместо того чтобы искать виноватых в появлении защитной рутины, группа подходит к ней как к результату «общих усилий», и каждый пытается осознать свою роль в этом. Если мы будем искать источники защитной рутины только «вовне» и не станем думать о собственной роли, результатом станет только усиление защитных реакций.

Роль инструментов системного мышления столь велика и потому, что практически все главные задачи управленческих групп — развитие стратегии, разработка политики и организационных структур — все это задачи громадной сложности. И здесь ничто не остается в покое. Все непрерывно изменяется.

Пожалуй, больше всего мешает менеджерским группам то, что, решая сложнейшие динамичные проблемы, они пользуются языком, созданным для ре-

шения простых и статичных проблем. Чарльз Кифер, консультант по менеджменту, так говорит об этом: «Мир состоит из множества одновременных взаимозависимых причинно-следственных отношений. В этой сложной реальности обычный язык выделяет простые линейные цепи причинно-следственных отношений. Вот почему многие усилия менеджеров оказываются сравнительно неэффективными». Если, например, проблема заключается в длительности сроков разработки и освоения новой продукции, мы нанимаем дополнительных инженеров; если дело в низкой прибыли, то сокращаем расходы; если падает спрос на продукцию, то снижаем цены.

Поскольку мы говорим о мире на простом языке, мы склонны верить в простые очевидные решения, и большинство менеджеров, как безумные, корпят над поиском таких простых решений. Джон Манугян, директор «проекта Альфа» в компании Ford, говорил: «В результате мы имеем поток краткосрочных решений, которые временно снимают проблемы, но только для того, чтобы вскоре они опять возникли. Тогда мы находим еще одно простое решение. И так до бесконечности».

В сложных межфункциональных рабочих группах, каковыми являются менеджерские команды, эти проблемы еще больше усложняются. У каждого члена команды свои, преимущественно линейные интеллектуальные модели. Каждый сосредоточен на своих цепях причинно-следственных связей. Поэтому в обычном разговоре практически невозможно получить общую картину системы. Что же удивительного, что возникающие стратегии представляют собой вялые компромиссные конструкции, что в них полно противоречий, которых никто на свете не в силах понять, не говоря уж о том, чтобы реализовать на практике? Такие команды поразительно напоминают слепцов, ощупывающих слона — каждый рассказывает о той части тела, за которую он ухватился, и каждый уверен, что только он понимает, как выглядит слон в целом.

Ситуация вряд ли улучшится, пока менеджеры не освоят новый язык описания сложных систем и ситуаций. Сегодня единственным универсальным языком бизнеса является финансовый учет. Но учет имеет дело с составной сложностью, а не с динамической. Он дает «мгновенные снимки» финансового положения предприятия, но не может рассказать, как это положение возникло. Сегодня уже есть несколько инструментов, которые могут быть использованы как альтернатива бухгалтерскому учету в роли языка бизнеса. Сюда входят анализ конку-

ренции, анализ качества и — не столь широко — сценарный метод, вроде того, что используют в компании Shell. Но ни один из этих инструментов не приспособлен для работы с объектами, отличающимися динамической сложностью.

Потенциально мощной базой развития языка, пригодного для работы с динамически сложными системами, являются системные архетипы. Когда такие команды, как управленцы компании АТР, осваивают язык основных архетипов, им оказывается куда проще работать с базовыми структурами и рычагами изменения системы и они все в меньшей степени занимаются краткосрочным «затыканием дыр».

Если бы команда, управляющая компанией АТР, свободно владела языком системных архетипов, они бы очень быстро поняли, к чему ведет их непреклонное стремление к выполнению месячных и квартальных планов сбыта. В частности, они бы поняли, что, *чем сильнее они давят на подчиненных ради выполнения планов сбыта*, тем отчетливее сообщают им: «Если так сильно давят, лучше увеличить сбыт немногим крупным клиентам, чем рисковать и искать новых». Так происходит подмена проблем — вместо расширения покупательской базы достигается увеличение зависимости от немногих крупных заказчиков.

Если бы руководители корпорации сумели распознать и обсудить эту структуру, они бы смогли ясно высказать свои сомнения в том, как управляет филиалом Джим Табор. Не ломая голову над тем, как сформулировать вопросы, критически важные для авторитета Табора, они могли бы просто нарисовать два цикла обратной связи и попросить его обратить внимание на кардинальное решение вопроса, т.е. взяться за расширение круга клиентов.

Когда в разговоре о сложных и потенциально конфликтных проблемах управления используют язык системных архетипов, разговор становится более «предметным». Вместо обсуждения личностей и стиля руководства, люди начинают говорить о «структурах», о действующих силах.

Оказывается возможным обсуждать сложные вопросы без скрытой критики и подозрений в некомпетентности. Возникают вопросы примерно такого типа: «Не происходит ли рост зависимости от "покупателей-монополистов" за счет меньшего внимания к новым покупателям?», «Как удостовериться в том, что это не так?». В этом и заключается преимущество языка системных архетипов — он делает возможным предметно и бесстрастно говорить о сложных и острых проблемах.

---

Если не иметь общего языка для обсуждения сложных вопросов, возможности группового обучения оказываются ограниченными. Если кто-то один сумеет подойти к проблеме более системно, мало шансов на то, что остальные примут его точку зрения, — хотя бы потому, что люди инстинктивно предпочитают простые «линейные» объяснения. Зато деловой и творческий потенциал группы, бегло владеющей языком системных архетипов, резко растет, а при коллективном обучении язык этот осваивается намного легче, чем в индивидуальном порядке. По словам Дэвида Бома, язык — коллективное явление. Изучение нового языка — это, по определению, обучение тому, как говорить на нем с другими. Общение — самый простой метод овладения новым языком, и именно это происходит, когда группа приступает к изучению языка системного мышления.

## Часть IV

### Прототипы

В 1903 г. в Китти Хок братья Райт поднялись в воздух — всего на 12 секунд и на высоту 120 футов. Между 1903 и 1935 годами, когда появился самолет DC-3, многие пытались наладить коммерческие полеты, но никому не удалось превратить их в крупный бизнес. Но все эти попытки сыграли важную роль в становлении воздушных перевозок. Между идеей и ее полным и работоспособным воплощением располагается множество прототипов, помогающих выявить и решить ключевые проблемы. Разговорами об идее дела с места не сдвинешь: нужно строить и испытывать экспериментальные машины.

В процессе эволюции обучающихся организаций мы находимся где-то между изобретением и появлением промышленных образцов. Никто не скажет сейчас, к какой дате мы ближе — к 1903 или к 1935 г., но мы где-то внутри этого периода экспериментов и строительства прототипов.

В конструкции DC-3 были использованы разные технические решения, которые дополняли и усиливали друг друга. Винт с переменным шагом повысил мощность двигателя с воздушным охлаждением, убирающееся шасси и закрылки повысили аэродинамические качества, а цельнометаллический фюзеляж сделал всю конструкцию более надежной.

Эксперимент — дело рискованное. Располагая лишь отдельными элементами будущей конструкции, можно оказаться в более опасном положении, чем когда их вовсе нет — все равно как иметь мощный двигатель, которым нельзя управлять. Многие из самых важных и масштабных экспериментов с обучающимися организациями обречены на провал, так же как это было с новыми моделями самолетов. Но такие эксперименты очень поучительны для всех участников и на-



блюдателей. Именно они отличают изучение радикальных инноваций от знакомства с «лучшими отраслевыми образцами». Служащие многих компаний, о которых мы рассказываем в этой книге, даже компаний, добившихся немалого успеха, испытывали бы неловкость, если бы их организации взяли в качестве образцов для подражания. Это пока еще не промышленные образцы для копирования, а экспериментальные лаборатории, где отрабатываются важные решения.

Окажутся ли обсуждаемые в этой книге пять дисциплин достаточными для строительства обучающейся организации, зависит от того, дадут ли они возможность решить важные проблемы, стоящие перед прототипами обучающихся организаций. Речь идет о следующих проблемах.

- ✓ Как преодолеть политизированность традиционных организаций (глава 13).
- ✓ Как совместить широкое распределение полномочий и ответственности с координацией и контролем (глава 14).
- ✓ Как менеджерам выкраивать время для обучения (глава 15).
- ✓ Как практиковать личное совершенствование и обучение на работе и дома (глава 16).
- ✓ Как учиться на опыте, если мы не видим последствий наших важнейших решений (глава 17).
- ✓ О преданности делу и умениях, необходимых для руководства обучающимися организациями (глава 18).

Это трудные вопросы. В части IV мы познакомимся с тем, как помогают в их решении идеи и инструменты наших пяти дисциплин. Ни в одном случае мы не получаем полного ответа на интересующие нас вопросы. Однако они указывают, чему мы должны учиться, чтобы суметь построить обучающуюся организацию.

## Глава 13

### Открытость

#### КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ПОЛИТИЗИРОВАННОСТЬ ТРАДИЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ?

«Как-то я приехал в городишко, где была бумажная фабрика, — рассказывает Билл О'Брайан из компании Hanover Insurance, — и первое желание было немедленно покинуть эту вонючую дыру. Через две недели мы все привыкли к смраду и перестали его замечать. В организационной политике так мало честности и правдивости, что большинство организаций просто смердят. Но большинство из нас так привыкают к этому, что перестают замечать».

«Политическая среда» примечательна тем, что там «кто» важнее, чем «что». Если начальник предложил идею, к ней относятся серьезно. Если ее предложил кто-то другой, идею можно проигнорировать. Всегда кто-то «выигрывает», а кто-то «проигрывает»; кто-то набирает силу, а кто-то теряет положение. Власть отличается концентрированностью и произволом. Один человек может определить судьбу другого, и помощи ждать не приходится. Произвольные действия власти — это сущность авторитаризма, так что в этом смысле политическая среда авторитарна, даже если носители власти не обладают официальными полномочиями.

Большинство людей об этом даже не задумываются, потому что с такой ситуацией абсолютно ничего поделать нельзя. «Пока есть организации, будет и политика». При этом мало кто действительно захочет попасть в организацию, зараженную политиканством и интригами. Вот почему обучающиеся организации должны прежде всего преодолеть внутреннюю политизированность, унаследованную от традиционных организаций.

Преодоление политизированности начинается с создания общего видения. Если нет общего представления о совместных целях и ценностях, людей нечем заинтересовать, кроме материальных выгод. Но можно начать изменение органи-

зационного климата с того, чтобы решения принимались по принципу что следует делать, а не в зависимости от того, кто предложил идею. Неполитизированная организация нуждается и в «открытости», которая предполагает как требование открыто и честно говорить о важных вопросах, так и способность непредвзято подходить к проблемам. Первое свойство можно назвать «организационной открытостью», а второе — «открытостью сознания». Без того и другого практически невозможно выбраться из пут политизированности, характерной для большинства организаций. Наличие общей цели и открытость — это противоядие от политизированности.

### **ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ: СОЗДАНИЕ СРЕДЫ, В КОТОРОЙ ЭГОИСТИЧЕСКИЕ ИНТЕРЕСЫ НЕ ПЕРВОСТЕПЕННЫ**

Дж. Л. Бадараччо и Р. Р. Элсворт пишут в своей книге «Leadership and the Quest for Integrity»: «Политические функционеры убеждены, что людьми движут эгоизм и страсть к власти и богатству». Это предположение, как и многие другие, может быть самореализуемым. Если предполагается, что людьми движет исключительно эгоизм, в организации автоматически возникает сильная политизированность, так что для выживания все обречены постоянно стремиться к своим эгоистическим целям.

Альтернативное предположение заключается в том, что люди прежде всего хотят быть частью чего-то надличного, а это больше и сильнее их эгоизма и алчности. Они хотят участвовать в создании чего-то важного. И для них важно трудиться вместе с другими. Стоит напомнить, что краеугольным камнем дисциплины совершенствования личности (глава 9) является врожденное чувство предназначения и, размышляя о том, чего им хочется больше всего, большинство людей открывают, что их заботят судьба и благополучие семьи, поселка, организации, а некоторых — и мира в целом. Здесь мы все еще имеем дело с «личным видением», но и оно уже далеко выходит за пределы узкого своекорыстия.

Когда организации заботятся о развитии общего видения, то поощряют преодоление своекорыстия. Мы уже говорили в главе 11, что создание общего видения помогает людям осознать свои мечты и воспринимать мечты других. При достаточной чувствительности и настойчивости это помогает взрастить чувство доверия, которое естественнейшим образом возникает из откровенности в вопросах наших высших притязаний и мечтаний. Для начала достаточно просто усадить

людей в кружок и попросить их поговорить о том, что для них «действительно важно». Вот типичные реакции тех, кто участвовал в таком круглом столе: «Никогда не знал этого о Джо, хотя мы работаем вместе уже пять лет» или «Сегодняшний разговор полностью изменил мое отношение к работе». Когда люди начинают откровенно говорить о собственных мечтах и выслушивать других, атмосфера политизации дает трещины, поскольку рушится вера во всемогущество эгоизма. Организации, не сумевшие создать общие перспективы будущего или пытающиеся навязать людям одностороннюю доктрину, не способны вызвать эту общую преданность делу. Можно официально запретить политизированность поведения и интриги, но это никак не поможет изменить атмосферу в организации.

Атмосферу политизированности разрушает также процесс освоения базовых жизненных ценностей. Однажды на трехдневном семинаре для команды менеджеров из одной бостонской фирмы встал вопрос о честности. Группа единодушно заявила, что «прямота и честность во всех отношениях» — это одно из неукоснительно действующих правил поведения. Группа уже готова была возликовать по поводу зародившегося общего понимания будущего, когда один из старших администраторов отделения сбыта отчужденно заметил: «Мы, конечно, не имеем в виду, что будем честны с нашими клиентами».

Все замерли. Еще раз обсудили, что означает «прямота и честность во всех отношениях». Нарушил молчание президент: «По-моему, это значит, что нужно быть совершенно честными с нашими клиентами».

Человек из отделения сбыта отпарировал: «Если мы только попробуем, уже через месяц наши заказы упадут на 30%. В нашем деле все конкуренты хитрят, когда говорят о дате поступления заказанных компьютеров. Если мы скажем правду, наше реальное время поставки заказов окажется на 50% дольше, чем они это услышат от наших конкурентов».

«Это меня не заботит, — отмахнулся президент. — Я просто не хочу быть причастным к организации, которая лжет клиентам, продавцам или кому угодно. И я, кстати, уверен, что со временем наша добросовестность привлечет больше покупателей, чем мы потеряем вначале».

Спор продолжался больше часа. Под конец группа решила, что стоит всегда говорить только правду. Администратор отдела сбыта знал, что если в следующие месяц или два заказы упадут, никто не придет снять с него голову. Всеми овладело стремление обрести среди клиентов репутацию честных и надеж-

ных людей. Все это происходило более шести лет назад. За это время фирма процвела и заняла господствующую позицию в своем секторе рынка.

Кто-то может предположить, что когда атмосфера начинает меняться таким образом, дух интриги и политизации исчезнут сами собой. Увы, это слишком наивное благодушие. Сколь бы искренним не было стремление к новому стилю жизни, в людях глубоко укоренены привычки, созданные жизнью в политизированной атмосфере традиционной организации. (Оттого, что несколько человек начинают выстраивать общее видение, климат в организации не изменится.) В крайне политизированной атмосфере появление неких проекций будущего легко может породить вопросы такого рода: «А чья это идея?». И это оказывается важнее, чем внутренние достоинства самой идеи. Открытость нужна, чтобы «отучиться» от неискренности и нечестности.

Но открытость — это сложная и тонкая концепция, которая может быть понята только в свете опыта работы с интеллектуальными моделями и групповым обучением.

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОТКРЫТОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ СОЗНАНИЯ**

Нередки случаи, когда организации кичатся своей «открытостью», тогда как на самом деле они просто играют в новую и более сложную игру. Такое возможно потому, что есть два вида открытости — организационная открытость и открытость сознания. Пока не будет ни той ни другой, о действительной открытости говорить не приходится.

Когда говорят об открытости, чаще всего имеют в виду организационную открытость, т.е. право свободно высказываться. Причина в широкой распространённости идеологии участия в управлении, привлечения людей к принятию решений. В некоторых организациях это превратилось почти в религию; теперь это компании «широкого самоуправления». Многие даже завели формальные процедуры «открытого общения»<sup>3</sup>. Я сообщаю о своей точке зрения, вы — о своей. Все мы выглядим как люди, совместно участвующие в процессе взаимного обучения, но на деле при этом мало что меняется. Почему?

По известным причинам люди бывают откровенны только до известной степени. Как заметил О'Брайан: «Часто ли менеджеры одними и теми же словами говорят о своих проблемах на рабочих совещания в 10 часов утра и за выпивкой с приятелями тем же вечером?».

Во-вторых, на более глубоком уровне наши взгляды остаются неизменными. Заявив о своем мнении, мы — в случае несогласия — просто делаем выводы, что «все люди разные», и идем дальше своим путем. Если группа должна принять единое решение, то это будет либо компромиссное согласие, либо взгляды одного или двух наиболее авторитетных членов группы. Свобода высказываний редко ведет к более качественным решениям, потому что она не влияет на мышление людей. Это свобода «инструментальная», или свобода взаимодействия, но не содержания мышления. Можно, например, услышать такое: «Это было потрясающее совещание. Каждый смог выразить свои взгляды». Но здесь ни слова ни о качестве решений, ни о последующих действиях. Вот почему многие менеджеры считают идею участия в управлении чистой придурью. Как сказал мне недавно один разозленный администратор: «Все это держится на молчаливом предположении, что все они будут разделять наши позиции».

Организационная открытость позволяет людям говорить, а «открытость сознания» дает возможность глубже продумывать ситуации. Открытость сознания начинается с утверждения, что большая часть наших знаний — это всего лишь гипотезы о мире. При всей кажущейся нам убедительности наших идей и нашей привязанности к ним они всегда заслуживают проверки и совершенствования. Открытость сознания перекликается с установкой: «Может быть, я заблуждаюсь, а он — прав». Она предполагает взаимный анализ идей.

Открытость сознания требует не только благих намерений, но и определенных умений. Нужны умения размышлять и исследовать. Нужно уметь опознавать «скатывания в абстракцию». Нужно научиться делать различия между взглядами для других и взглядами для собственного употребления. Нужно отчетливо понимать свои невысказываемые убеждения и нести за них ответственность. Нужно также умение вести диалог и бороться с защитными реакциями. Организации, действительно стремящиеся к открытости, поддерживают своих служащих, пытающихся овладеть подобными умениями.

Но большая часть менеджеров не могут ничего этого, а на овладение такими умениями нужно время. Поэтому возникают структуры «подмены проблем». Мы понимаем, что нужно быть более открытым, а потому вводим режим свободы слова. Мы с большей прямоотой высказываем собственные взгляды, требуем того же от других и чаще обсуждаем наши проблемы. Но организационная открытость сама может оказаться «симптоматическим решением». Тогда это просто уход от

кардинального решения, от открытости сознания, которая требует исследования, размышления и диалога.

Коварство ситуации в том, что симптоматическое решение ослабляет возможность кардинальных решений. Чем больше мы говорим друг с другом, чем больше поощряем работников выразить их взгляды, тем сильнее ощущаем потребность в большей открытости. Нам не дано знать, в какой степени мы сами блокируем движение к открытости сознания. Но конечным результатом может оказаться любопытное явление «открытой закрытости», когда каждый пользуется правом говорить, только никто его не слышит. «Говорильня» вытесняет общение и диалог.

Правда, свобода слова и открытость сознания могут взаимно укреплять друг друга (положительная синергия). Когда такое случается, появляется мощная сила для преодоления политизированности и игры в бирюльки. Выход в том, чтобы люди одновременно учились мыслить более честно и открыто и при этом имели достаточную свободу безопасно выражать свое мнение.

Рассмотрим случай с одним из старших администраторов в компании, прославленной своей «открытостью». Этот человек со временем обнаружил, что его все больше и чаще критикуют за определенные решения. Но никто даже не намекнул, что формируется атмосфера общего неодобрения его стиля. Другие менеджеры считали, что он «не думает об экономии» и больше заботится «о своем узком участке и о том, как он выглядит, чем о корпорации в целом». Однако все это говорилось только у него за спиной, а на публике все молчали. Все понимали, что такие «личные» оценки неуместны на деловых совещаниях. Никто не задавал ему вопросов. Каждый был «открыт» и откровенно, даже грубовато критиковал только его отдельные решения. Но никто не одобрял логику его поведения.

Администратор чувствовал, что его «загоняют в угол». Он превратился в отверженного. При этом он не мог догадаться, за что его загоняют в угол. Страдая от изолированности и враждебности, этот человек все больше времени посвящал тому, чтобы объяснить и оправдать каждое отдельное свое решение, а это лишь усиливало общую убежденность, что он болеет только за свое подразделение. Фактически его «назначили» проигравшим. Не имело значения, обосновывал ли он свои решения или молчал. В любом случае отрицательное мнение о нем усиливалось.

Почему никто не рассказал ему, как к нему относится коллектив? Дело не в личной неприязни. Большинство считали себя его друзьями. Но их останавливало опасение поссориться с ним, или, точнее, никто не знал, как все сказать, чтобы он понял и не обиделся. Была и более тонкая причина, имеющая отношение к вопросу об открытости сознания. Другие администраторы не видели смысла ни в каких разговорах. Они убедились в том, что их представление об этом человеке было верным — он заботился только о себе и своем подразделении, а не о корпорации. И никому не приходило в голову усомниться в точности диагноза.

Но при этом и сам загнанный в угол менеджер ни разу не попытался разобраться в ситуации и спросить, к примеру, на совещании: «Минутку внимания. Мне кажется, ко мне относятся предвзято». При всеобщей «открытости» такой вопрос казался неуместным. В сущности, обе стороны продолжали играть в бирюльки. Его игра называлась «я вам всем докажу», а их — «он всегда ошибается». Эти игры мешали всем. Он не мог объяснить свои решения, а они не могли объяснить ему, почему к нему относятся плохо.

Иными словами, исходя из разных наблюдений и фактов, менеджеры пришли к неким общим выводам, но никто не сделал попытки проверить эти выводы. Чем больше они шептались у него за спиной, тем больше укреплялись в своем неприязненном мнении о нем. Это пример классического «скатывания в абстракцию» (см. главу 10). Этот «порочный круг» так и крутился бы, если бы несколько менеджеров (с помощью консультанта) не поняли наконец, чем они занимаются. Они усадили рядом с собой загнанного в угол бедолагу и напомнили ему о некоторых его словах и решениях, которые и привели их к выводу: «он думает больше о себе, чем о корпорации».

Он запротестовал. Он, по крайней мере, насколько он сам понимает, всегда заботился о корпорации. Да, он любит похвастать своими успехами. Да, он считал себя вправе тратить деньги на программы, которые казались ему разумными. Да, когда возникала угроза для его программы, он вставал на ее защиту. Но разве все это означает предательство по отношению к организации?

После этой попытки прорвать порочный круг все начало меняться. Администратор понял, наконец, что тревожит его коллег. Они, в свою очередь, осознали, что были к нему несправедливы. Взаимные игры начали сворачиваться. Управленцы поняли, насколько хрупкой бывает открытость и как ради «открытости» они запутали многие отношения. Они увидели, к каким драматическим по-



следствиям ведет поведение, загоняющее кого-либо в угол, и решили впредь так не поступать. Они получили урок о громадном различии между говорильней и действительной открытостью.

Насколько я знаю, такого рода прорывы часто бывают результатом того, что менеджеры начинают понимать одну истину — открытость сознания требует не благих намерений, а определенных умений. Нужно уметь отличать факты от обобщений, выводимых из прямых наблюдений, и тогда всей этой истории просто могло бы не быть. Такие «соскальзывания в абстракцию» особенно опасны в формально «открытых» организациях, где возможно свободное обсуждение взглядов и быстро формируются общие мнения, которые легко могут набрать статус бесспорных фактов.

### **ОТКРЫТОСТЬ И СЛОЖНОСТЬ**

Более всего вредит открытости определенность. Как только показалось, что у нас готов «ответ», всякий смысл дальнейшего изучения вопроса исчезает. Но дисциплина системного мышления учит, что в сложных ситуациях просто не бывает «правильных ответов». Поэтому нельзя разрывать связи между открытостью и системным мышлением.

На семинарах по лидерству мы многие годы использовали следующее простое упражнение. Мы прикрепляли к стене много чистой бумаги и просили группу изобразить все существенные для рассматриваемой проблемы отношения обратной связи: «Давайте, скажем, создадим диаграмму системы, отражающей взаимосвязь ответственности в семье и на работе». Обычно мы начинали с выявления ключевых переменных, которые выписывали на отдельном листе бумаги: дефицит времени; требования к себе; разные обязательства; личные интересы; карьерные цели; время на дорогу от дома до работы и т.п. Затем мы намечали возможные обратные связи: требования к себе влияют на карьерные цели; расстояние между домом и работой влияет на величину свободного времени, которое можно провести с семьей; от жалования зависит как семейный бюджет, так и чувство самостоятельности и независимости. За полчаса мы успевали покрыть всю стену кругами и стрелками. Все чувствуют себя малость подавленными, но при этом каждый понимает, что сотни таких взаимосвязей действительно существуют. Постепенно люди начинают осознавать, что такую сложную систему невозможно выявить полностью.

Это осознание действует поистине замечательно. Некоторые сразу соглашаются с бессмысленностью всей задачи. Другие настаивают, что будь времени побольше, и они сумели бы вытащить все связи. Некоторые продолжают чертить круги и стрелки. Но те, кто понял невозможность затеи, часто усаживаются в кресле подальше и просто смеются — урок оказался воспринят.

Впервые такая «стена» возникла на моих глазах следующим образом. В конце 1970-х годов Донелла Медоуз проводила трехчасовой семинар по проблемам нехватки продуктов питания в странах третьего мира. Участвовали уважаемые международные эксперты, и все занимались построением всеобъемлющей модели, которая бы учитывала все известные причины голода. Очень скоро диаграмма уже включала все, что можно: экономические факторы, политические и культурные ценности, условия международной торговли... В какой-то момент одна дама, опытный лоббист по вопросам мира и продовольствия, почти заплакала. Донелла остановила обсуждение и спросила, не заболела ли та. «Боже мой, — вздохнула эта женщина, — всю жизнь я думала, что кто-то где-то знает ответ на все эти проблемы. Я думала, что политики знают, что делать, но не делают из-за интриганства и алчности. А теперь я вижу, что ответа не знает никто. Ни мы, ни они, никто!».

Это упражнение помогает понять, насколько глубоко в нашем мышлении укоренен авторитаризм. Большинство людей вырастают в авторитарной среде. Когда они еще дети, все ответы знают родители. Потом — учителя. Потом они начинают работать, и предполагают, что ответы знает начальник. Многие глубочайшим образом убеждены, что те, кто наверху, знают, что происходит, или хотя бы должны знать, будь они более компетентными. Такая установка подрывает интеллектуальный потенциал и отдельных людей, и организаций в целом. Такой подход как бы освобождает от ответственности за собственное постижение мира. А когда, наконец, выясняется, что и наверху не знают всех ответов, возникает цинизм.

И наоборот, при коллективном осознании того, что ответов нет ни у кого, возникает некое освобождение. Я помню соображения, высказанные одним из участников упражнения со «стеной». Это вице-президент одной бостонской компании, работающей в области высоких технологий, очень удачливый и творческий инженер, который лет десять перед тем изучал дзен-буддизм. «Большинство склонны думать, что сама идея о непостижимости жизни уже отрицает рацио-

нальность. Но это неверно. Это просто другое понимание рациональности. Когда ты знаешь, что конечные ответы невозможны, попытка понимания делается творческим процессом, в котором участвует не только разум, но и что-то иное».

Дело, конечно, в состоянии открытости. Ты начинаешь понимать, что любой твой «ответ» в лучшем случае является приблизительным, что всегда возможно более глубокое понимание. Можно отточить способность рационально решать проблемы и эффективно ее использовать, но при этом важно отдавать себе отчет в том, что это еще не все. И тогда проявится любознательность, которая была прежде похоронена комплексом «я знаю ответ». Исчезает страх того, что «я не знаю, но, может, он знает» или «я должен знать, но не знаю». Мы начинаем спокойно воспринимать собственное незнание и понимать Эйнштейна, сказавшего, что «прекраснее всего на свете чувство тайны. В нем источник всякого подлинного искусства и науки».

К сожалению, в современном обществе знание организовано и структурировано так, что оно разрушает чувство таинственного. «Фрагментация знания» дает нам ложное чувство уверенности. Например, такие традиционные дисциплины, как экономика, бухгалтерский учет, маркетинг и психология, делят весь мир по «отраслевым признакам», и часто можно сказать: «Вот в чем проблема, и вот так ее нужно решать». Но это «отраслевое» деление часто произвольно, что известно всякому менеджеру, пытающемуся решать любую сложную проблему как частную «экономическую», «учетную» или «личную». Жизнь в основе целостна. И только инструменты анализа заставляют нас предполагать, что проблемы можно изучать изолированно друг от друга и устранять по отдельности. Стоит только забыть, что все дело в инструментах анализа, и мы теряем всякую открытость.

Не нужно делать вывод, что все проблемы неразрешимы. У некоторых есть «верные решения». Мы способны найти оптимальное место для строительства нефтеперерабатывающего завода, если нам известно, откуда будет поступать нефть и куда будут уходить продукты переработки, если знаем спрос и транспортные расходы. Мы можем определить оптимальную долю кредитных займов по проекту, если проект уже выбран, а величина процента и доля дивидендных выплат определены. При решении такого рода проблем можно смело пренебречь всеми аспектами динамической сложности. Но среди проблем, которые приходится решать менеджерам, эти вовсе не самые важные.

Британский экономист Е. Ф. Шумахер, известный как автор книги «Small is Beautiful», утверждает, что существуют два принципиально различных вида проблем: «сходящиеся» и «расходящиеся». У сходящихся проблем есть решение: «чем разумнее вы их изучаете, тем ближе к истинному ответу». У расходящихся проблем нет «верного» решения. Чем больше их изучают (притом люди разумные и знающие), тем в большей степени «получаемые ответы противоречат один другому». Трудность не в квалификации исследователей, а в природе самой проблемы. Если вы хотите из Бостона добраться на автомобиле до Олбани, есть разумный ответ на вопрос: «Как быстрее добраться до Олбани?». Совсем другая история с вопросом «А зачем вам ехать в Олбани?». Для Шумахера излюбленным примером «расходящейся проблемы» является вопрос: «Как воспитывать детей?». Самые разумные и образованные люди не в силах дать единственный правильный ответ.

Важно осознать, что «расходящиеся проблемы» — вовсе не тот случай, когда можно сказать: «Мы еще не нашли решения». Здесь никто и никогда не найдет единственно верного решения. Как говорит Шумахер, «"расходящаяся проблема" — это оскорбление для логического ума, стремящегося найти единственное решение и тем самым избавиться от напряжения».

«Как поднять интеллектуальный уровень наших служащих?», «В какую продукцию инвестировать?», «Как обеспечить удовлетворенность клиентов?» — все это примеры «расходящихся проблем». Чтобы продуктивно искать ответ на них, нужна общая открытость.

## ДУХ ОТКРЫТОСТИ

Открытость сознания предполагает овладение многими умениями, но это нечто большее, чем просто набор умений; таких как размышлять, исследовать и пр. Как говорит О'Брайан, «нужно избегать применения клинических методов к духовным предметам. Открытость есть нечто большее, чем личное качество. Это наши отношения с другими людьми. В этом помимо ряда приемов и навыков участвует изменение духа».

Если быть точным, то открытость — это свойство взаимоотношений, а не особенность личности. Не имеет смысла высказывание: «Я открытый человек». Можно быть открытым в общении с одними людьми и закрытым — с другими. Здесь, так же как в развиваемой Дэвидом Бомом концепции *диалога*, открытость

возникает, когда какие-то люди при общении выставляют свои идеи для обсуждения. Каждый готов делиться собственными мыслями и при этом восприимчив к мыслям других. В состоянии открытости, как указывает Бом, у них возникает необычная способность понимания, невозможная в других ситуациях.

Поскольку открытость есть свойство взаимоотношений, то их развитие есть один из лучших методов создания атмосферы открытости в организации. Именно это неоднократно наблюдали и я, и многие мои коллеги — честные и открытые отношения между ключевыми фигурами оказывают глубочайшее влияние на организацию в целом. Когда члены маленькой группы (хотя бы двое или трое) вступают в открытый и искренний диалог, возникает микрокосм обучающейся организации. И в этом микрокосме они не только учатся всему необходимому, но и превращаются в некий образец для других.

Как замечает О'Брайан, толчком к открытости является «дух любви». Трудно, конечно, говорить о любви в связи с деловыми и управленческими проблемами. Но О'Брайан говорит не о романтической любви. Та разновидность любви, которая имеет отношение к открытости и которую греки называли *agape*, не предполагает связи с эмоциями. Она связана с намерениями — готовностью бесстрашно служить другим. Лучше всего определить любовь, лежащую в основе открытости, как полную и безусловную преданность «совершенству» другого человека, как готовность помочь ему стать тем, чем он желает быть.

*«Я знаю все, что можно знать в этом мире об этапах восхождения к открытости, — говорит О'Брайан, — и этого недостаточно. Если вы духовно готовы, но не владеете нужными умениями, вам ничего не добиться. Правда, если вы знаете все, что следует знать, но не обладаете духовной готовностью, у вас тоже ничего не получится».*

Это идея суровой и трудной любви, которую иногда характеризуют как «безжалостное сострадание», которая не терпит компромиссов как в отношении открытого обмена чувствами и взглядами, так и в отношении изменения собственных взглядов и представлений.

## СВОБОДА

Когда большинство людей говорят: «Я свободен делать, что хочу», они на деле имеют в виду следующее: «У меня есть свобода действий. Никто не говорит, что мне делать. Никто не препятствует мне поступать, как я хочу».

Но «свобода», понятая как свобода от внешних ограничений, может оказаться обыкновенной пустышкой. Например, в «пивной игре», о которой мы говорили в главе 3, каждый ведет свои операции, как хочет и как умеет. Но результаты почти всегда оказываются совсем не теми, как хотелось бы. Из-за этого многие участники чувствуют, что они беспомощны, что при всей свободе принимать самостоятельные решения они стали игрушкой неких сил. При этом они и в самом деле могут добиться много более лучших результатов, но только если изменят свои методы мыслить и действовать. Такова ирония свободы: она может привести к переживанию собственного бессилия и беспомощности.

*«Люди считают себя свободными только потому, что отсутствует внешний контроль, — говорит О'Брайан. — Но при этом они оказываются узниками в более глубоком и коварном смысле — у них есть только одна точка зрения на мир».*

«Свобода для» (в отличие от «свободы от») — это свобода создавать то, чего мы воистину желаем. К такой свободе стремятся люди в поисках личного совершенствования. Это и есть суть обучающейся организации, ибо толчком к продуктивному обучению является желание сотворить что-то новое, что-то такое, что имеет смысл и ценность для других людей.

## Глава 14

### Локализация полномочий

#### КАК НАУЧИТЬСЯ УПРАВЛЯТЬ, НЕ УПРАВЛЯЯ

Люди обучаются быстрее, когда есть чувство общей ответственности за свои действия. Чувство беспомощности и убеждение, что мы не в силах повлиять на обстоятельства, снижают способность учиться. К тому же результату ведет уверенность, что кто-то как-то управляет нашими действиями. И наоборот, если мы знаем, что наша судьба в наших руках, способность учиться возрастает.

Вот почему обучающиеся организации все в большей степени будут характеризоваться максимальной передачей власти и полномочий сверху вниз. Локализация полномочий означает, что решения принимаются на нижних этажах управленческой иерархии, что структура управления организацией такова, что именно на местах принимают максимально возможное число необходимых решений. Локализация полномочий означает рост ответственности, поскольку люди получают свободу действовать, проверять собственные идеи и отвечать за полученные результаты. Или, по словам Рея Статы, генерального директора корпорации Analog Devices, «в традиционной иерархической организации наверху мыслят, а на местах действуют. В обучающейся организации нужно, чтобы каждый мыслил и действовал».

Локализация полномочий особенно важна в периоды быстрых изменений. На местах располагают более свежей информацией о предпочтениях клиентов, о действиях конкурентов и о тенденциях рынков; там удобнее управлять постоянным приспособлением к меняющимся условиям.

Проведенное корпорацией Royal Dutch/Shell исследование срока жизни корпораций (см. начало главы 2) показало, что дольше всех живут те фирмы, которые обладают «способностью постоянно экспериментировать с новыми направлениями бизнеса». Обычно такие эксперименты возникают на местах. Локализация полномочий — это краеугольный камень в структуре обучающейся организации.

Но локализация полномочий — это еще и новые опасности, неизвестные традиционным иерархическим организациям. Две из них имеют особенное значение. Прежде всего, это конфликты, с которыми сталкиваются высшие административные чины при отказе от контроля, при передаче права принятия решений на места. Вторая связана с задачей — как сделать местное управление эффективным.

Двойственное отношение многих старших администраторов к отказу от значительной части власти и полномочий коренится в страхе «потерять». Не случится ли так, что в результате развития управления на местах руководство корпорации станет ненужным или менее важным — чисто декоративным украшением? Эти опасения мешают многим менеджерам понять свою новую роль в организациях с локализацией полномочий: ответственность за постоянное расширение способности организации учиться.

Другой причиной двойственного отношения к локализации полномочий является, кроме того, законный вопрос: как в таких условиях обеспечить координацию и слаженность действий различных подразделений? Как достичь взаимной поддержки в движении к общим целям корпорации? Или, иными словами, как можно управлять организацией, в которой менеджеры на местах обладают немалой самостоятельностью? Как может такая организация избежать превращения в «холдинговую компанию», где штаб-квартира только устанавливает финансовые критерии, а все остальное делается на местах?

Нарастающая в последние тридцать лет тенденция передавать все большую часть полномочий на места делает эти вопросы исключительно важными. Движение к локализации управления сегодня возглавляют такие уважаемые корпорации, как Royal Dutch/Shell, Johnson & Johnson, 3M и Citicorp. Все больше доказательств того, что жесткие авторитарно-иерархические структуры подрывают способность учиться, не могут эффективно использовать дух, энтузиазм и знания людей, не в состоянии адекватно реагировать на изменения условий деловой среды. При этом альтернативы авторитарным иерархиям далеко не ясны.

Неумение найти выход из проблем, создаваемых локализацией управления, стало причиной краха ряда наиболее отважных попыток построить обучающуюся организацию. Некоторые потерпели неудачу из-за того, что старшие менеджеры, при всей приверженности ценностям свободы и индивидуальной ответственности, не смогли отказаться от традиционных форм контроля. Другие потерпели неудачу потому, что передали контроль вниз, а затем обнаружили, что местные энтузиасты



сты делегирования полномочий не справляются с принятием нужных решений. Третьи попытались привлечь людей к принятию решений, но им не хватило выдержки дать людям на местах возможность развить собственное видение, создать собственные стратегии и структуры и принять на себя ответственность за собственное обучение.

Дисциплина обучающихся организаций помогает наладить системы с делегированием власти на места. Например, умение менеджеров работать с интеллектуальными моделями может помочь координировать деятельность компаний с локализованным управлением. Отнюдь не случайно, что организации, дальше всех продвинувшиеся в использовании методологии интеллектуальных моделей, такие как Royal Dutch/Shell и Hanover Insurance, отличаются высокой степенью сосредоточения власти на местах. Соединение дисциплины интеллектуальных моделей и других дисциплин создает новую картину того, как может функционировать организация с далеко зашедшей локализацией полномочий — «управление через обучение».

Тогда как традиционные организации нуждаются в системах управления, способных контролировать поведение людей, обучающиеся организации инвестируют в повышение качества мышления, в способности размышлять и вырабатывать совместное понимание сложных деловых вопросов. Именно эти особенности позволят обучающимся организациям не только полнее осуществлять локализацию полномочий, но и быть лучше управляемыми, чем их иерархические предшественники.

### **ИЛЛЮЗИЯ «КОНТРОЛЯ»**

В процессе локализации управления первыми возникают не интеллектуальные и даже не рациональные проблемы, а эмоциональные затруднения. Роберт Суигетт, отставной генеральный директор корпорации Kollmorgen, сформулировал это достаточно четко: «При переходе от традиционной авторитарно-иерархической организации к системе с локализацией полномочий важнейшим вопросом является власть. В традиционных организациях администраторов вдохновляет жажда денег, славы и власти, желание управлять. Большинство готовы отказаться от чего угодно, только не от власти».

При этом представление, что кто-то там «наверху» контролирует ситуацию, основано на привычной иллюзии, что можно сверху управлять динамичной и очень сложной большой организацией.

Вот простая иллюстрация этой идеи, с которой меня много лет назад познакомили менеджеры корпорации Kollmorgen. Вообразите, что вы соединили пружиной два роликовых конька. Используйте первый для управления движением второго. Это сложновато, но возможно. Теперь добавьте третий конек и еще одну пружину, да еще с другой «константой упругости» (т.е. более или менее жесткую, чем первая). Попробуйте теперь управлять движением третьего конька, воздействуя только на первый. Добавляйте еще роликовые коньки, и каждый соединен с предыдущим в цепи пружиной, и у каждой своя «константа упругости». Очень скоро вы откажетесь от попыток управлять движением последнего конька в цепи. Крупные организации представляют собой бесконечно более сложные структуры, чем эта цепь коньков и пружин. Теперь понятно, почему руководитель большой организации вряд ли в состоянии с помощью приказов управлять тем, что с ней происходит.

Иллюзия контроля бывает очень реалистичной. Руководители больших организаций отдают приказы, а остальные их выполняют. Но отдавать приказы — это не то же самое, что управлять. Можно сконцентрировать всю власть наверху, но иметь право на принятие односторонних решений — совсем не то же самое, что возможность достигать поставленные цели. Можно осыпать высшие фигуры иерархии золотом и разными привилегиями, но это не значит, что их возможности управлять будут соразмерны внешним почестям.

Из-за устоявшегося убеждения, что большие иерархические структуры управляемы, многие корпорации колеблются между концепциями локализации и централизации управления. Когда дела идут хорошо, происходит децентрализация управления. Когда дела начинают хромать, первый инстинкт — вернуть контроль центральному руководству. Эти изменения в натянутости вожжей — знак того, что руководители корпораций глубоко не доверяют возможностям децентрализации управления. Этот цикл централизации и локализации представляет собой структуру «подмены проблем». При малейших проявлениях кризиса все полномочия на принятие решений возвращаются в центр. На местах навыки и умение принимать решения атрофируются, а в результате так и не возникает ин-

фраструктура, которая могла бы помочь людям на местах экспериментировать, согласовывать действия и учиться.

Понимание того, что невозможно управлять сложной организацией из одного центра, могло бы помочь старшим менеджерам начать отвыкание от привычки «управлять». Но для многих этого мало. Эмоциональная тяга к власти может ослабнуть, только если руководители и *в самом деле стремятся* к локализации полномочий. Пока старшие менеджеры не сочтут, что стоит рискнуть ради качества обучения и способности приспособливаться к обстоятельствам, ради воодушевления и энтузиазма, вряд ли они *сделают выбор* в пользу локализации управления. Вот почему у политики локализации управления мало шансов на успех, если она не является частью общего видения. Это означает, что она должна стать элементом индивидуального видения служащих. Администраторы, наделенные традиционными властными полномочиями, должны *на самом деле* стремиться к децентрализации собственной власти. Нужно, чтобы достаточное число служащих на местах *стремились* к той ответственности и свободе, которую дает локализация управления. В противном случае прочных результатов не добиться.

И напротив, многие организации сегодня сокращают управленческий персонал и делают иерархию более плоской, а значит, осуществляют децентрализацию власти просто ради сокращения расходов. В таких случаях вряд ли можно ожидать устойчивого и существенного перераспределения власти сверху вниз: как только наступит деловой спад, руководство вновь вернет себе всю полноту власти ради того, чтобы «выдержать шторм».

Следующее высказывание Билла О'Брайана из Hanover Insurance дает представление об установке, способной сделать политику децентрализации работоспособной:

*«В наше время многие считают, что они все меньше в состоянии влиять на события... Почти во всех компаниях люди смирились и склонны принимать происходящее с ними как данность. Мы у себя, в корпорации Hanover, убеждены, что в состоянии влиять на ситуацию, что на нас лежит ответственность и что мы можем повлиять на наше окружение, на темпы роста и получаемые результаты. Вот почему локализация управления является для нас одной из ключевых ценностей».*

В 1988 г. бывший генеральный директор корпорации Johnson & Johnson сходным образом выразил свое отношение к локализации управления, напомнив о значении этой политики для руководства:

*«У нас 166 филиалов в 59 странах, и наш рост ускоряется. Мы привержены политике децентрализации, потому что нам нужна гибкая организация, способная быстро принимать решения».*

В том же году журнал *Fortune* процитировал другое его высказывание на ту же тему:

*«Мы, руководители компаний, часто говорим друг другу, что управление нашей корпорацией дает несравненное удовольствие. Но если управление частью этой большой корпорации дает такое же удовольствие, как управление ею в целом, мы, пожалуй, чрезмерно раздражаем тех людей на местах, от которых действительно все зависит».*

При этом нет гарантии, что энергичные и предприимчивые люди на местах будут принимать разумные решения. Они могут оказаться людьми недалекими, неспособными оценить воздействие своих решений на систему в целом. Может оказаться, что им недостает опыта. Качество решений на местах — это вторая ключевая проблема: «Как можно управлять организацией, не управляя?».

### **ЧТО ЗНАЧИТ «УПРАВЛЯТЬ, НЕ УПРАВЛЯЯ»**

То, что никто «не управляет», еще не значит, что вовсе нет «управления». Во всяком здоровом организме есть управляющие и контролирующие процессы. Но это процессы децентрализованные, а не сосредоточенные в руках одного авторитарного руководителя. Мой коллега по МТИ советует представить, что случится, если иммунная система будет приступать к выделению антител только после одобрения из центра. Можно вообразить следующий обмен репликами:

**Местный центр:** «Здесь у нас начинается очень неприятная инфекция».

**Центральное управление:** «Не спускайте с нее глаз. Дайте знать, если она начнет выходить из-под контроля».

К тому времени, когда центр решит, что пришла пора действовать, весь организм будет охвачен болезнью. Идея органического контроля заключается в поддержании внутреннего равновесия, необходимого для обеспечения стабильности и роста. В организме человека управляемыми параметрами являются температура,

кровеное давление, частота пульса, насыщенность крови кислородом, физическое равновесие и др.

Многие теоретики использовали метафору «организации как организма», чтобы подчеркнуть принципиальную неорганичность традиционной авторитарной иерархии<sup>6</sup>. Идея локализации управления заключается в том, что на местах принимаются мириады решений, непрерывно реагирующих на происходящие изменения ради поддержания здоровья и условий для стабильности и роста.

При создании органичной системы управления бесценна роль обучения и всех соответствующих дисциплин. Сущность дисциплины общего видения, к примеру, заключается в гармонизации индивидуальных и общих перспектив жизни. Если просто навязать местным подразделениям единую для всей организации перспективу и цели, мы получим простое согласие, но никак не обязательства и ответственность. Но если имеет место процесс развития и конкретизации образа будущего, тогда возникнет постоянное взаимно обогащающее взаимодействие между целями всей организации и целями местных подразделений. Сочетание миссии, видения и ценностей создает общность, связывающую тысячи служащих организации идеей общей судьбы. Одной из главных задач руководителей как в центре, так и на местах является развитие этой общности и идеи общей судьбы. О Джеймсе Берке из Johnson & Johnson писали: «Его сила в том, что он... постоянно и на всех уровнях вовлечен в процесс формулирования и выявления приоритетных этических ценностей корпорации».

Мы уже говорили о том, как велико значение управления интеллектуальными моделями для управления децентрализованной организацией.

Royal Dutch/Shell является одной из самых децентрализованных среди крупных мировых корпораций — более сотни составляющих ее компаний управляют в значительной степени автономно. Корпорация развила свою концепцию и практику «обучающего планирования» и метод интеллектуальных моделей именно потому, что нужно было, не подрывая основ автономии, как-то координировать деятельность этой разветвленной сети нефтедобывающих компаний и помогать им. «Стратегии вытекают из нашего представления о мире, — говорит Пьер Вак, бывший плановик корпорации Shell. — Когда мир изменяется, менеджерам нужно какое-то общее понимание нового мира. Иначе децентрализованные стратегические решения приведут к анархии в управлении».

Равным образом важны дисциплины группового обучения и личного совершенствования. Навыки группового обучения полезны как на уровне местных управленческих команд, так и во взаимодействии между ними и руководством корпорации, которое также представляет собой «команду», хотя обычно и неформальную. На обоих уровнях важны способности гармонично сочетать диалог и дискуссию, а также умение ослаблять или устранять защитные реакции. Личное совершенствование жизненно необходимо, потому что локализация управления предъявляет огромный спрос на ресурсы лидерства. Менеджеры на местах должны быть не только грамотными управленцами, но и настоящими лидерами.

Наконец, при отсутствии системного мышления решения на местном уровне могут оказаться чрезмерно близорукими и недальновидными. Причина этого в том, что на местном уровне часто недостает кругозора для понимания того, как местные решения могут отразиться на организации в целом.

Существует системный архетип, впервые выявленный экологом Гареттом Хардином и названный «The Tragedy of the Commons», который особенно важен для политики локализации управления. Он описывает ситуации, в которых то, что хорошо для каждой части сообщества, плохо для целого. Этот архетип полезен при решении проблем, возникающих, когда решения, явно логичные на местном уровне, оказываются совершенно нелогичными для системы в целом.

Например, в Сахеле, в Африке к югу от Сахары, прежде были плодородные пастбища. В середине XX века там жили около ста тысяч скотоводов и более полумиллиона голов скота (зебу). Сегодня это пустыня с остатками скудной растительности. Оставшиеся здесь люди влчат жалкое существование. Над ними висит постоянная угроза засухи и голода.

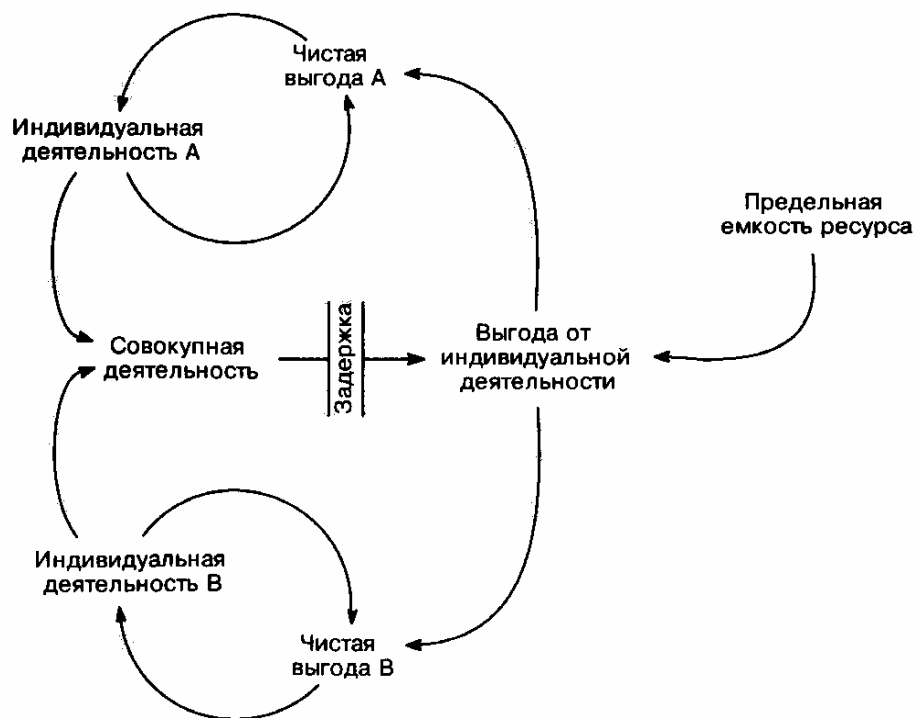
Причиной трагедии Сахеля стал постепенный рост численности населения и скота между 1920 и 1970 годами. Необычно обильные дожди и помощь международных организаций, которые финансировали бурение глубоких водяных скважин, стали причиной ускорения этого роста в период между 1955 и 1965 годами. Каждый скотовод в этих местах был заинтересован в росте поголовья своих зебу, поскольку это обеспечивало не только экономическое положение, но и социальный статус.

Проблемы отсутствовали до тех пор, пока пастбища могли прокормить все более многочисленный скот. Но уже в начале 1960-х нагрузка на пастбища стала чрезмерной. Оскудение пастбищ сопровождалось ростом нагрузки на них, что

способствовало их дальнейшему вырождению. Опустынивание ускорилось и под воздействием ветровой эрозии. Положение все ухудшалось, а в 1960-е и 1970-е годы случилось несколько засушливых лет. К началу 1970-х от 50 до 80% скота пало от бескормицы, а большая часть населения Сахеля впала в нищету.

Схожая «трагедия общих ресурсов» имеет место по всему миру, примером чему служат океанские рыбные промыслы, сельскохозяйственные земли в развивающихся странах, дождевые леса Бразилии, кислотные дожди и парниковый эффект. Когда-то на пастбищах вокруг Бостона паслось столько овец, что просто не было видно травы. Во всех этих ситуациях логика местной выгоды стала причиной общего несчастья. Хардин первым создал схему для описания ситуации, возникающей при наличии двух условий: (1) есть группа людей, совместно использующих некий ресурс (сообщество); и (2) индивидуальные решения на местах обеспечивают краткосрочную выгоду от эксплуатации этого внешне бесплатного ресурса, но действительные издержки становятся видны только со временем.

Диаграмма этого архетипа выглядит следующим образом:



Каждый отдельный человек (здесь «А» и «В») думает только о собственных потребностях, а не о потребностях всех тех, кто эксплуатирует некий ресурс. В краткосрочной перспективе своекорыстная деятельность оказывается выгодной и обеспечивает успех, который стимулирует ее усиление (две петли

усиливающей обратной связи сверху и внизу диаграммы). Скотоводы разводят скот, их богатство растет и поощряет к дальнейшему расширению стад. Но индивидуальные усилия добиться личного успеха (на диаграмме показаны петли усиливающей обратной связи только для двух людей, а в реальности их могут быть сотни и тысячи) складываются в совокупную деятельность, обладающую собственными закономерностями. Со временем (задержка может составить несколько лет) доход от индивидуальной деятельности (прибыль на одну голову скота) начинает падать, и то же самое происходит с выгодами для каждого отдельного человека. Когда они начинают понимать, что все вместе совершили ошибку, общее дело спасти уже поздно, а с ним и всех его участников. Мало, чтобы отдельный человек увидел проблему; с ней не справиться, пока большинство тех, кто принимает решения, не начнут вместе действовать на общее благо.

Не нужно думать, что «трагедия общих ресурсов» имеет отношение только к экологическим катастрофам. Это часто происходит с компаниями, пошедшими на децентрализацию управления. Такое, к примеру, возможно, когда несколько автономных подразделений располагают общей для всех группой поддержки — исследовательские структуры, подразделение сбыта или секретариат. Каждого руководителя подразделения беспокоит то, что его доля в получении услуг от этого общего для всех подразделения окажется недостаточной. Поэтому один из руководителей отдает распоряжение своим служащим, чтобы на большей части запросов об услугах стояла пометка «вне очереди» или «крайне важно». Другие подразделения видят, что происходит, и берут на вооружение ту же стратегию. Вскоре все обращения имеют поддержку «крайне важно», что обесценивает этот гриф. Либо, что еще хуже, обслуживающее подразделение всерьез воспринимает все указания на срочность и изо всех сил пытается удовлетворить все запросы. В итоге возникает перегрузка, и качество их работы быстро падает, так что вскоре уже никто в их услугах не нуждается.

У корпораций много видов общих истощимых ресурсов: финансовый капитал, производственные мощности, технологии, репутация, хорошие отношения с поставщиками и потребителями, компетентность и добросовестность персонала и т.п. В децентрализованных компаниях филиалы активно конкурируют за каждый из них.

Ситуации, называемые «трагедией общих ресурсов», особенно коварны, когда в краткосрочной перспективе связь между индивидуальными действиями и



коллективными последствиями слаба, но делается выраженной в долгосрочной перспективе. В таких ситуациях обычно нет понимания того, что есть «общий» ограниченный ресурс. Местные менеджеры считают, что они действуют сами по себе и никак не могут повлиять на будущее — свое и других подразделений.

«Общие ресурсы» могут быть совсем малозаметными, как, например, время и внимание клиентов. «Наша долговременная и почти фанатичная приверженность децентрализации, — покался недавно один генеральный директор, — привела к тому, что разные подразделения, продукция которых дополняет друг друга, начали конкурировать за время и внимание клиентов. У нас действуют мощные силы, препятствующие системному пониманию ситуации, и царит принцип «все за одного», но он не уравнивается столь же полезным лозунгом «один за всех».

Эд Саймон, президент компании Herman Miller, утверждает, что премиальные в сочетании с требованием о прибыльности местных отделений часто ведут к сужению временного горизонта и усиливают эксплуатацию «общих ресурсов». («Ресурсом» может быть репутация компании, ее финансовое здоровье или трудовой дух.)

*«Чисто внешне, — говорит Саймон, — дробление предприятия должно сопровождаться усилением местной инициативы и готовности рисковать. Но на деле происходит как раз обратное. Автономность мелких подразделений ведет к умножению числа менеджеров, имеющих совсем уже краткосрочную ориентацию, которых текущая прибыль заботит больше всего на свете. Причина проста. Эти энергичные руководители подразделений отчитываются только за общий уровень прибыли, за квартальные и годовые финансовые результаты и надеются пробыть в своем кресле от двух до четырех лет. В результате все они ориентированы на быстрые и краткосрочные результаты. Мы всегда знаем, когда у нас покупают мебель сильно децентрализованные компании. Они практически всегда ищут самую дешевую. Их решения продиктованы только ценовыми соображениями, потому что в краткосрочной перспективе именно цена закупок определяет величину балансовой прибыли».*

Два вопроса помогают опознавать наличие в организации структуры «трагедия общих ресурсов»: (1) каковы сегодняшние и возможные в будущем «общие ресурсы», которые могут быть истощены в силу чрезмерной предприимчивости менеджеров на местах; и (2) каковы последствия их истощения?

Если «трагедия общих ресурсов» выявлена, организации остается решить — кто будет ими управлять! Есть две общих возможности. Во-первых, можно создать должность менеджера «общих ресурсов» — и тогда один человек или группа будут корректировать действия самоуправляемых подразделений, создающих угрозу его истощения. Среди самых ценных общих ресурсов организации — трудовой дух, умения и сплоченность персонала. Менеджер по управлению человеческим потенциалом может взаимодействовать с руководством всех автономных подразделений ради оптимального использования этого ресурса. Точно так же системно ориентированный менеджер по сбыту способен представлять интересы клиентов для всей организации. Но управление общими ресурсами может оказаться деятельностью неблагодарной и даже вредной, если у персонала в целом нет понимания того, почему они являются общими и почему их истощение опасно *для всех*.

Второй подход к управлению ими заключается в создании системы сигнализации, которая бы предупреждала местных руководителей, что эти ресурсы под угрозой, и, может быть, как-то вознаграждала внимание к своим сигналам и наказывала за пренебрежение ими. Второй подход возлагает на местных руководителей бремя самоограничения. Если бы, например, недовольство клиентов потерей времени от общения с каждым автономным подразделением в отдельности было бы немедленно доведено до сведения менеджеров этих подразделений, им пришлось бы либо ограничить свое общение с клиентами, либо координировать усилия со смежными подразделениями. То же самое и в случае недовольства поставщика манерой какого-либо подразделения делать заказы — об этом недовольстве немедленно узнали бы во всей организации.

Билл Гор, основатель компании W. L. Gore and Associates, производящей разные виды синтетической пряжи, чтобы привлечь внимание своих служащих к принципу «общих ресурсов», использовал метафору, которую он называл закон «ватерлинии». Он поощрял всякого рода эксперименты и рискованные решения, но при этом подчеркивал, что каждый обязан помнить о «ватерлинии». «Если ваша ошибка пришла выше нее, судно не потонет. Но если вы пытаетесь сделать

что-то такое, что в случае неудачи создаст пробоину ниже ватерлинии, это угроза для всех и каждого». На риск получения подобных пробоин, пускающих корабль ко дну, т.е. создающих опасность исчерпания «общих ресурсов», можно идти только после подробных консультаций с представителями всех заинтересованных сторон.

По моему опыту, местным управляющим иногда трудно дается осознание проблем их исчерпаемости — в силу многообразия взаимосвязей в большой корпорации. Поэтому ответственность за выявление важных «общих ресурсов» и за установление порядка управления ими должна принадлежать центральному руководству. Такая ответственность становится элементом новой роли центрального руководства в децентрализованной корпорации, и суть ее — в ответственности за способность организации к усвоению опыта.

### **НОВАЯ РОЛЬ ЦЕНТРАЛЬНОГО РУКОВОДСТВА**

Для завершения процесса децентрализации необходимо уяснить новую роль центрального руководства корпорации. Что остается на долю

старших менеджеров, когда все большая доля ответственности за рост и функционирование производственных подразделений переходит в руки местных менеджеров? Выше уже отмечено, что одним из элементов новой ответственности является управление для блага организации, «управление идеями», пониманием ключевых ценностей и задач, постоянная разработка картины общего будущего. Но есть и другие элементы, о которых мы еще не говорили.

По словам Эда Саймона, «первое важное открытие при создании обучающейся организации заключается в том, что у администраторов появляются новые заботы и обязанности. Часть времени приходится посвящать "новой работе", хотя мы даже не знаем точно, что это такое. Но мы знаем, что она как-то связана с новым поколением "организационной архитектуры"». Этому высказыванию вторит процитированное выше наблюдение Билла О'Брайана из Hanover Insurance о том, что «управление, организация и контроль» уступают место «новой догме, выдвигающей на первое место видение, ценности и интеллектуальные модели».

Я полагаю, что главным в новой роли будет менеджер как исследователь и разработчик. Что же он будет исследовать? Организацию как систему и действующие на нее внешние и внутренние силы. А что он будет разрабатывать? Обу-

чающие процессы, которые помогут всем другим менеджерам в организации понять эти тенденции и силы.

Иллюстрацией служат микромиры, один из самых важных новых инструментов, используемых для ускорения обучения и овладения интеллектуальными моделями. Это модели реальных деловых ситуаций, позволяющие командам менеджеров проводить эксперименты, которые было бы трудно или невозможно осуществить в реальности. (Подробно об этом см. главу 17.) Данный метод начинается с изучения системных структур, порождающих определенные ситуации и проблемы в бизнесе, а затем конструируется обучающий процесс для менеджеров, которые ежедневно на практике сталкиваются с этими ситуациями и проблемами. В обучающихся организациях будущего изучение и разработка микромиров будет главной задачей центрального аппарата управления.

Во многих отношениях роль «менеджера как исследователя» уже стала реальностью. Например, в компаниях, которые серьезно относятся к полному контролю качества, местные менеджеры совместно с рабочими ведут работу по постоянному анализу и совершенствованию производственных процессов.

Это не означает, что менеджеры из центрального аппарата больше не участвуют в принятии решений. Напротив, они активно участвуют в принятии важнейших решений, и зачастую совместно с местными менеджерами. Но разработка обучающих процессов — это уникальная роль, которая просто не может быть никому передоверена. Ее нельзя поручить менеджерам на местах, поскольку они целиком погружены в управление производством и к тому же не обладают достаточной широтой перспектив, чтобы видеть главные, долговременные тенденции и силы, влияющие на развитие бизнеса. (Подробнее см. главу 18.) Если ответственность за эту работу не возложить на руководство компании, она либо вовсе не будет сделана, либо будет выполнена не на должном уровне. Пока лишь немногие из руководителей осознают свою ответственность за выполнение данной функции, и это говорит о том, что обучающиеся организации — еще очень большая редкость.

## **ПРОЩЕНИЕ**

Локализация управления предполагает, что местные менеджеры принимают на себя многие риски. Значит, нужно уметь прощать тех, кто потерпел неудачу. По-настоящему «простить» означает одновременно и «забыть» (*forgive and forget* — примеч. перев.). Порой организации «прощают», т.е. не увольняют того,

кто совершил ошибку, но угроза наказания навсегда остается висеть над ним. Настоящее прощение включает «примирение», восстановление отношений, испорченных в результате ошибки.

Джеймс Берке рассказывает, как в первые месяцы своей работы в компании Johnson & Johnson в качестве руководителя подразделения разработки новой продукции он получил урок настоящей способности прощать. Как-то его вызвали в офис генерального директора, Роберта Вуда Джонсона. Одна из первых идей Берке, производство детской мази для грудных компрессов, к тому моменту провалилась. Когда он вошел в кабинет Джонсона, тот его с порога спросил: «Это из-за вас мы потеряли столько денег?». Берке кивнул. Генеральный продолжил: «Что ж, хочу вас поздравить. Если вы делаете ошибки, значит вы принимаете решения и рискуете. А если вы не будете рисковать, компания перестанет расти».

Есть еще легенда о командире японского авиалайнера Кохеи Асохе, который в 1968 г. приземлил свой реактивный DC-8 за две с половиной мили до взлетно-посадочной полосы, прямо в воды залива Сан-Франциско. Приземление прошло очень гладко, и, по счастью, в этом месте залива глубина не превышает 10 футов, т.е. примерно 3 метра. Команда сохраняла полное спокойствие, 96 пассажиров были очень организованно выгружены на спасательные плоты и доставлены на берег. Даже лайнер не сильно пострадал.

Сразу после этого началось расследование инцидента Национальным бюро по безопасности полетов. Командира первым вызвали давать показания. Руководитель комиссии потребовал дать объяснения и, скорее всего, предполагал услышать какие-нибудь оправдания или ссылку на объективные трудности. «Капитан Асох, будьте любезны, объясните нам, как это вы умудрились посадить свой реактивный DC-8 в заливе за две с половиной мили до посадочной полосы, да еще прямехонько по курсу на полосу?» Ответ командира не попал в протокол, но зато остался в фольклоре гражданской авиации: «Как говорят у вас в Америке, я просто облажался (fuck up)». Командир взял на себя полную ответственность за ошибку. Его команда, связанная японским поведенческим этикетом, который запрещает критиковать старшего по званию, молча сидела и слушала. Поскольку дальше исследовать было нечего, комиссия завершила работу в рекордно короткий срок и отпустила экипаж в Японию, предполагая, что там командира спишут из авиации.

Но командира в Японии простили. Его пропустили через ряд комиссий, в том числе через медицинскую, и разрешили летать. Этим он и занимался до выхода на пенсию в конце 1980-х годов.

Обучающиеся организации склонны прощать своих людей, потому что, как говорит Джон Роллваген, генеральный директор компании Cray Research, «совершить ошибку — это само по себе хорошее наказание».

## Глава 15

### Время менеджера

#### КАК ВЫКРОИТЬ ВРЕМЯ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ

На одном из недавних семинаров я разговорился с женщиной-менеджером, которая родилась и получила воспитание в Индии, а потом работала с компаниями из США и Японии. Она рассказала, что когда в японской компании кто-нибудь тихо сидит за своим столом, никто не подойдет и не прервет его уединения. Предполагается, что этот человек размышляет. Но когда он на ногах, коллеги вольны к нему обращаться. «Разве не занятно, — спросила она, — что в американских фирмах все наоборот? Если кто-то спокойно сидит, все думают, что он не занят ничем важным».

Как можно рассчитывать, что люди будут учиться, если у них почти нет времени посидеть и подумать? Только считанное число управленцев не жалуется на нехватку времени. Большинству менеджеров, с которыми мне приходилось сталкиваться, удается с трудом выкроить время, чтобы спокойно подумать. Откуда такая странная культурная норма, принимаемая нами за данность, что в повседневной жизни человек должен быть постоянно занят?

Доналд Шон в книге «The Reflective Practitioner» отмечает, что привычка быть постоянно чем-то занятым возникает, видимо, в школе, где учителя пристально следят, чтобы ученики не дурачились и не бездельничали. «Если учитель должен в классе руководить занятиями тридцати учащихся, где ему взять силы и внимание, чтобы толком выслушать хотя бы одного из них?» Именно в школе учеба вырождается в процесс усвоения информации, упакованной «экспертами» в толстые тома учебников, и все, учителя и учащиеся, изо всех сил спешат усвоить как можно больше.

В компании «экспертом» является менеджер. Если в организации нет авторитетного лица, способного ответить на любой вопрос, тогда хороший профессионал, по мнению Шона, должен научиться делать паузы для выдвижения гипотез и осмысления результатов их проверки. Шон называет это «созерцанием дей-

ствия» и считает это свойством хороших специалистов, способных учиться. «Выражения типа "думать на ходу", "не выпускать себя из виду" и "учиться во время работы" означают, что мы способны думать не только о том, что делаем, но и о том, что делаем "во время этого делания"».

Но большинство американских менеджеров слишком заняты, чтобы «думать на ходу». Большинство из нас искренне убеждены, что быть деятельным — хорошо, что менеджер и должен заставлять все крутиться. Билл О'Брайан называет эту модель управления «бригадным подрядом»: «Большинство менеджеров смотрят на себя, как на бригадира, который задает темп работы для всей бригады».

Есть соблазн свалить все на сверхзанятость и нехватку времени, но исследования говорят о другом. Мы провели ряд экспериментов по изучению отношения менеджеров к учебе (см. главу 17). Результаты поразительны. Оказалось, что *даже* когда времени для размышлений и для нахождения нужной информации (с помощью компьютерного моделирования, где проигрываются реальные ситуации) предостаточно, большинство менеджеров не имеют привычки *как следует* размышлять о своих действиях. Обычно в ходе эксперимента менеджеры выбирают какую-либо стратегию, а когда с ней возникают проблемы, они переключаются на другую стратегию, потом на третью и т.д. В эксперименте мы промоделировали развитие ситуации в течение четырех лет. При этом менеджеры использовали от трех до шести различных стратегий, но ни разу не попытались проанализировать, почему стратегия не срабатывает, и ни разу не дали объяснения, на что они рассчитывают, перескакивая с одной стратегии на другую. Нет сомнений, что царящий в американских корпорациях армейский дух — «готовься, целься, пли» — полностью подчиняет себе тех-, кому приходится жить в такой атмосфере.

Обучение требует времени. В процессе овладения интеллектуальными моделями нужно немало времени, чтобы выявить собственные гипотезы и предположения, последовательно и аккуратно их проанализировать и понять, как соотносятся различные модели для более системного понимания важных проблем.

Руководство компании собственным примером учит остальных тому, как управлять временем и вниманием. О'Брайан, скажем, просто вычеркивает из дневного расписания все короткие совещания: «Если его тема не заслуживает часа времени, оно меня не касается». В хорошо организованной корпорации внимания



старших менеджеров заслуживают только сложные и неоднозначные вопросы. Есть вопросы, для решения которых необходимы опыт и знания самых высокопоставленных управленцев. Если они будут за день участвовать в обсуждении и решении двух десятков проблем, значит, слишком большая часть их времени уйдет на технические вопросы, которые надлежит решать на куда более низком уровне, а на рассмотрение сложных проблем времени будет просто недостаточно. В любом случае это говорит о плохой организации управления. «В хороший год, — добавляет О'Брайан, — я принимаю примерно десяток решений. Я могу кого-то вызвать, чтобы он мне объяснил ситуацию. Я могу задать направление. Но мое время не занято принятием множества решений. Моя работа — выявить важные проблемы, с которыми организации придется иметь дело в будущем, помочь другим в выборе нужного решения и продумывать оптимальную структуру организации» (см. главу 18).

Все звучит просто и понятно, но большинство организаций работают не так. Руководители обсуждают рекламную кампанию вместо того, чтобы задуматься — а зачем вообще сейчас эта кампания. Или изучают вопрос, как заключить контракт с отдельным клиентом, хотя следовало бы думать над тем, в какой степени продукция компании удовлетворяет высказанные и невысказанные потребности клиентов.

Но по мере того как организация в целом усваивает основные обучающие дисциплины, возникает другой взгляд на содержание работы менеджеров. Действовать по-прежнему нужно, но появляется умение проводить различие между точным действием и просто повышенной активностью. Появляется время для размышления, для концептуализации и анализа сложных вопросов.

Никто сегодня не знает, сколько времени в организациях будущего станут отдавать менеджеры на размышление, моделирование и разработку обучающих процессов. Очевидно только, что намного больше, чем в прошлом и сейчас. Эд Саймон из компании Herman Miller попросил свою управленческую команду выделять четверть всего времени на «изучение принципов структурирования организаций». Перед этим его менеджеры в течение года овладевали умениями «размышлять и исследовать», которые являются неотъемлемой частью методики интеллектуальных моделей, и учились тому, как применять эти умения при решении стратегических вопросов. Он сообщил им, что на этот раз от них потребуется известная самоотверженность, поскольку еще многое предстоит узнать о «новых

---

обязанностях» менеджеров и руководителей. «Мы знаем уже достаточно, чтобы приступить».

Каждому менеджеру стоило бы начать с того, чтобы выяснить, сколько времени он тратит на размышления. А если недостаточно, то почему? Совсем те-кучка заела? А может быть, мы размышляем ради какой-то личной выгоды? Как все-таки изменить ситуацию? Некоторым придется изменить какие-то личные привычки. Другим может помочь только смягчение или снятие требования о не-прерывной «занятости». Способность человека управлять своим временем очень хорошо характеризует его отношение к учебе.

## Глава 16

### Конец войне между семьей и работой

#### КАК ПРАКТИКОВАТЬ ЛИЧНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ НА РАБОТЕ И ДОМА?

В 1990 г. статья из журнала Fortune «Почему лучшие руководители оказываются самыми скверными родителями?» сообщила, что дети руководящих работников чаще страдают разнообразными эмоциональными и физическими расстройствами, чем дети «менее удачливых» родителей. Проведенное в Анн Арборе (штат Мичиган) исследование показало, что каждый год 36% детей менеджеров проходят лечение в связи с психическими проблемами и потреблением наркотиков, — при том, что от схожих проблем страдают только 15% детей рядовых работников той же компании. Автор видит причину этого в перегруженности и личных особенностях руководителей (очень высокая требовательность, нетерпимость, раздражительность и ориентация на результат) и высказывает мысль, что высокопоставленным менеджерам нужно учиться тому, как повышать «самооценку» собственных детей. Но интереснее всего то, о чем не было сказано в статье. Не было сказано ни слова о том, каков вклад организаций, где заняты руководящие работники, в их семейные проблемы и что можно сделать для улучшения ситуации. Похоже, что автор статьи, как и большинство других людей, просто принимают как данность, что конфликт между работой и семьей неизбежен и что организации не имеют отношения к устранению конфликта между работой и семьей.

В последние годы я заметил у участников нашей программы «Лидерство и обучение» существенный рост интереса к отношениям между работой и семьей. Сегодня участники чаще всего называют первостепенной проблему «равновесия между семьей и работой».

Не приходится оспаривать, что традиционные организации порождают конфликт между семьей и работой. Иногда это делается сознательно, посредством

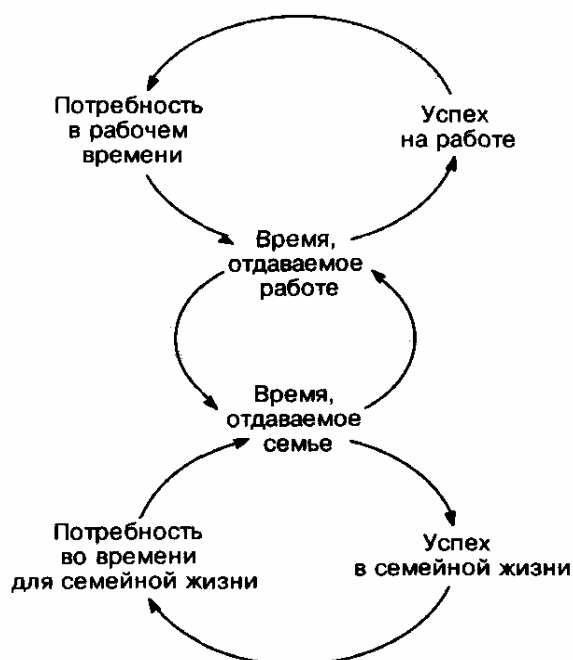
угрозы «если вы хотите у нас продвинуться, нужно идти на жертвы». Чаще это делается ненамеренно. Просто на служащих оказывают такое давление и предъявляют им такие требования, что неизбежно страдают семья и личное время. Список этих требований включает командировки, деловые обеды, деловые завтраки, работу по выходным и по вечерам. Узкая сосредоточенность на целях и задачах организации ведет к подавлению личных целей и задач. Иными словами, если важны только цели организации, то нет смысла оценивать, во что они обходятся отдельному человеку и его семье.

Я уверен, что возникновение обучающихся организаций покончит с запретом на обсуждение вопроса о равновесии между работой и семейной жизнью. Если обучающаяся организация поддерживает идею личного совершенствования, она не может исключить из этого процесса внеслужебную жизнь своих работников. Она не вправе возвращать общее видение в отрыве от личного видения, которое всегда включает мечты и цели относительно нашей собственной, семейной, профессиональной и трудовой жизни. Наконец, установление искусственных границ между работой и личной жизнью есть нечто невозможное для подлинно системного мышления. Личная жизнь человека естественным образом связана со всеми другими сферами его жизнедеятельности. У нас только одна жизнь, но наши организации уже очень давно игнорируют этот простой факт и действуют так, как если бы у каждого было две жизни.

### **Структура неравновесия между семьей и работой**

Неравновесие между семьей и работой описывает системный архетип «успех ради успеха», потому что он состоит из двух усиливающих процессов роста, каждый из которых ведет ко все большему успеху, но в конкурирующих видах деятельности. Этот архетип воспроизводит структуру самых разных ситуаций, в которых отдельные люди, группы или организации конкурируют за ограниченный ресурс. Успех означает, что один получает большую долю этого ресурса, а другие — меньшую. Это могут быть ограниченные финансовые ресурсы, которые нужно распределить между конкурирующими подразделениями компании. Либо это ограниченная способность учителя проявлять внимание к ученикам в условиях слишком больших классов. Либо это ограниченность времени у занятого менеджера.

В верхнем кругу диаграммы петля усиливающей обратной связи: чем больше времени отдаешь работе, тем больше успех, тем более интересные перспективы открываются, тем больше желание работать и тем больше времени отдаешь работе. В нижнем кругу диаграммы аналогичная петля обратной связи: чем больше времени отдаешь семье, тем больше «успех» дома (дружные отношения в семье, здоровые дети, совместные развлечения) и тем сильнее желание еще больше времени уделять дому. Эти две петли обратной связи взаимозависимы, потому что чем больше времени отдаешь работе, тем меньше его остается для семьи, и наоборот.



Подобно всем структурам, в которых доминирует усиливающая обратная связь (вспомните «структуру эскалации», описывающую гонку вооружений), архетип «успех ради успеха» внутренне не стабилен. Когда равновесие смещается в какую-либо сторону, начинает нарастать неравновесие. И есть достаточно причин того, почему чаще всего растет время, отдаваемое работе. Во-первых, речь идет о доходе. Если отдавать работе недостаточно времени, доход падает, и это вынуждает человека работать больше. (Можно на диаграмме изобразить этот уравнивающий процесс, но для простоты мы его опустили.) Во-вторых, время, уделяемое семье, попадает в «порочный круг». Если в результате того, что вы уделяете семье мало времени, отношения в семье портятся, возникает сильное иску-

шение проводить там поменьше времени. Чтобы сократить до минимума общение с несчастной женой и «трудными» детьми, лучший выход — погрузиться по уши в работу. Чем меньше времени вы уделяете семье, тем хуже качество отношений и тем меньше желания там находиться. В-третьих, для самых лучших работников есть дополнительный резон в пользу работы: все ждут от них «вкальвания» по 12—15 часов в день, новые возможности требуют большего числа командировок, и в том же направлении ненавязчиво тянут коллеги, у которых не заладилась семейная жизнь.

Поскольку в архетипе «успех ради успеха» главная роль принадлежит усиливающим обратным связям, дисбалансы не устраняются сами по себе. Напротив, со временем неравновесие только возрастает. Вот почему вопрос о соотношении семьи и работы стоит так остро.

Несколько лет подряд мы работали с этим архетипом в программах психологического тренинга. Меня восхищало, сколь часто люди приходили к осознанию бесполезности попыток управлять своей жизнью изнутри этой структуры. Любое разовое улучшение семейных отношений оказывается перекрыто непрерывно растущим давлением в пользу большей отдачи на работе. Наконец, люди осознают, что следует изменить саму структуру. Внутри нее ничего сделать не удастся, поскольку она всегда работает в пользу либо семьи, либо работы. Равновесие здесь просто недостижимо.

### **Роль индивидуума**

Прежде всего, нужно выйти за пределы структуры. Нужно спросить себя, действительно ли вы хотите достичь равновесия между семейными и рабочими обязательствами. Насколько серьезно ваше желание? Это не тривиальный вопрос. Если бы достичь равновесия было легко, многие могли бы этим похвастать. Многие жалуются на эту проблему, но мало кто делает сознательный выбор для достижения желаемого равновесия.

Сознательный выбор предполагает установление конкретных целей в области семейной жизни. Например, в котором часу вы намерены возвращаться домой? Как насчет семейного ужина? А что с выходными? Статья из журнала *Fortune* рассказывает о нескольких руководящих работниках, которые решили, что будут проводить с семьей столько-то вечеров каждую неделю, что они отказываются от игры в гольф по выходным и что они сокращают число деловых

встреч в вечерние часы. Эти шаги могут показаться незначительными, но именно это и следует делать, чтобы перевести мечту о семейном благополучии на уровень конкретных целей и поступков. Нельзя просто установить для себя такие конкретные цели, если у вас нет мечты о семейном мире, потому что как только выяснится, что цели труднодостижимы, вы немедленно соскользните в прежнее неравновесие.

В некоторых организациях менеджерам, которые пытаются поддерживать хорошие семейные отношения, приходится за это платить отказом от карьеры. Такие люди зачастую вызывают уважение своих коллег, многие из которых также мечтают о достойной семейной жизни. Но такая позиция может стать причиной конфликта, и прежде всего между менеджерами, которые хотят больше времени проводить с семьей, и теми, кто к этому безразличен. Я не знаю здесь простого совета, разве что ряд принципов.

- ✓ Определи, что для тебя действительно важно.
- ✓ Сделай выбор.
- ✓ Будь откровенен с окружающими относительно сделанного тобой выбора.
- ✓ Не пытайся добиться от них согласия или внешней поддержки.

В конечном итоге, результаты того, что человек делает выбор в пользу семьи или работы, зависят от атмосферы, царящей в организации.

### **Роль организации**

Конфликт между работой и семьей является для традиционных организаций одним из главных ограничителей эффективности и способности учиться. Этот конфликт поглощает внимание и энергию их служащих, и зачастую гораздо в большей степени, чем можно себе представить. К тому же он устраняет саму возможность получать выгоду от потенциальной синергии между обучающимися организациями, обучающимися людьми и обучающимися семьями.

*«Довольно странно, — говорит Билл О'Брайан, — что мы в наших организациях тратим так много времени и денег на разработку умных программ выращивания лидеров и при этом игнорируем уже существующую структуру, которая идеально подходит для этого дела. Чем отчетливее я понимаю реальное содержание лидерства в обучающей-*

*ся организации, тем больше я убежден, что это — то же самое, что умеют хорошие родители. Быть начальником в обучающейся организации означает, что нужно поддерживать людей в выяснении и достижении собственных целей, быть "учителем нравственности", помогать в выявлении факторов, порождающих проблемы, и предоставлять самостоятельность в принятии решений. Можно ли лучше описать обязанности родителей? Если многие не так хорошо справляются со своими родительскими обязанностями, значит, мы не сумели создать нужное обучающее окружение, которое необходимо для воспитания как хороших родителей, так и хороших руководителей».*

Размышления О'Брайана указывают направление, роль которого будет, по моему убеждению, возрастать уже в ближайшем будущем: установление отношений гармонии и взаимообогащения между продуктивной семейной и продуктивной трудовой жизнью. Уходит в прошлое мир, в котором между этими двумя сферами жизни существовали жесткие барьеры. В будущем таких барьеров не будет, но пока что очень немногие организации готовы жить в этом новом мире.

В старом мире мужчина работал, а женщина оставалась дома и воспитывала детей. Сегодня в семьях менеджеров, имеющих детей, только в 51,5% случаев женщина не работает. В 28% семей либо работают оба супруга, либо это семья только с одним взрослым. И процент семей, в которых нет матери-воспитательницы и домохозяйки, продолжает расти. В результате семейные проблемы сегодня очень много значат в жизни менеджеров просто потому, что дома нет никого, кому можно было бы их передоверить. Другой результат тот, что семейных проблем стало намного больше.

В прошлом личные интересы были личным делом каждого. Корпорация хотела только одного — «честную работу за честную плату». В обучающейся организации границы между домом и работой сознательно «стерты». Между организацией и служащими заключается новый «союз». Суть его в том, что организация обязуется поддерживать полное развитие каждого, а каждый служащий берет на себя аналогичные обязательства перед организацией. Духу новых «союзных обязательств» противостоят любые силы, вынуждающие людей выбирать между успехом на работе и счастливой семейной жизнью.

Я убежден, что в результате этих изменений многие организации вынуждены будут наконец признать, что они должны сделать все, чтобы облегчить задачу



по уравниванию обязательств перед семьей и работой. Это необходимо ради выполнения обязательств перед собственными служащими. Но это же является сегодня условием развития организаций.

Организации многое могут сделать для установления равновесия между семьей и работой. Многие фирмы уже создали детские учреждения для семей с только одним родителем. Но необходимо предпринять гораздо более широкие и трудные шаги.

- ✓ Поддерживать усилия людей в направлении личного совершенствования (см. главу 9).
- ✓ Дать людям возможности для осознания и обсуждения не только рабочих, но и семейных проблем, особенно в тех случаях, когда это обсуждение требует времени.
- ✓ Помочь людям получать советы о том, как эффективно использовать семейное время (причиной многих серьезных проблем является не столько нехватка времени, сколько неумение им разумно распорядиться).

Много чего еще можно и следует сделать. Но самым важным остается первый шаг — осознание того, что нельзя построить обучающуюся организацию на разбитых семьях и неудачной личной жизни.

Предметом конфликта между семьей и работой является не распределение времени, а ценности. В авторитарной организации менеджер осваивает именно тот стиль поведения, который, как показывает статья из журнала *Fortune*, гарантирует ему неудачу в воспитании детей. Как ему удастся повысить самооценку своего ребенка, если он на работе приучился пренебрежительно относиться к самооценке других? Ценности и навыки, возникающие при освоении пяти дисциплин обучающейся организации, помогают бережно и продуктивно относиться к семейным и к деловым проблемам. Это цикл положительной обратной связи: умение быть хорошим воспитателем дома помогает стать заботливым и продуктивным руководителем, и наоборот, способность быть внимательным и заботливым руководителем есть прекрасная школа для воспитания детей. Когда организации научатся поощрять именно те ценности, которые равно важны и значимы дома и на работе, конфликт между семьей и работой потеряет свою остроту. Только тогда менеджеры получат возможность использовать одинаковые нормы и

ценности поведения на работе и дома, и только тогда они смогут избавиться от раздвоения личности.

## Глава 17

### Микромиры: технология обучающейся организации

#### КАК ВЕРНУТЬ СЕБЕ ДЕТСКУЮ СПОСОБНОСТЬ УЧИТЬСЯ

Лучше всего человек учится на собственном опыте. С помощью проб и ошибок мы учимся ходить, ездить на велосипеде, водить автомобиль и играть на пианино: мы что-то делаем, наблюдаем результат и корректируем наши действия. Но так можно поступать только до тех пор, пока результаты проявляются быстро и однозначно. Когда мы действуем в рамках сложной системы, последствия наших поступков сказываются с задержкой и редко бывают однозначными. Зачастую они проявляются далеко от нас — и в пространстве, и во времени. Здесь-то и возникает «дилемма обучения на опыте», о которой мы говорили в главе 2: лучше всего учиться на опыте, но мы никогда не сталкиваемся с последствиями наших важнейших действий. Каков же выход?

Микромиры позволяют менеджерам «постигать на опыте» важнейшие особенности сложных систем. В частности, микромиры «сжимают время и пространство», так что появляется возможность экспериментировать и изучать отдаленные последствия решений. Хотя эти компьютерные модели достаточно новы, сам принцип известен каждому.

Играя с куклами, ребенок репетирует общение с людьми. Играя с кубиками, он осваивает базовые принципы геометрии пространства и механики. Качели дают ребенку чувственное понимание маятников и рычагов. Куклы, кубики и качели представляют собой то, что специалисты по обучению называют «промежуточными объектами», а детская игровая площадка — это микромир и микрокосм для безопасного игрового постижения реальности. Экспериментируя в микромирах с промежуточными объектами, ребенок познает законы и развивает умения, необходимые для жизни вне игры.

При этом дети учатся всему с поразительной скоростью. К трем или четырем годам ребенок уже осваивает основные принципы геометрии и механики. К этому возрасту он уже владеет родным языком, о чем лаборатории, работающие с искусственным разумом, могут пока только мечтать. Он уже все знает о «социальном порядке» семейной жизни, вроде «если я сам не приберусь в комнате, это сделает мама». И всему этому его никто специально не «учит».

Использование для обучения промежуточных объектов и микромиров не есть привилегия только детей. Испытания моделей самолетов и автомобилей в аэродинамической трубе, а моделей судов в «волновом бассейне» — это также примеры промежуточных объектов и микромиров. Аналогичные возможности используют менеджеры. Когда рабочие группы отправляются в пеший или водный поход, они создают микромир для отработки взаимопонимания и взаимодействия. Ролевая игра, используемая для подготовки руководящих кадров, также есть пример микромира. Многие виды семинаров и симпозиумов, вроде упражнений в диалоге, о которых мы говорили в главе 12, играют роль микромиров. Консультанты нередко служат своего рода промежуточными объектами, поскольку дают возможность спокойно рассмотреть и взвесить различные идеи, не рискуя их немедленным применением на практике.

Но существующие микромиры не так уж много могут дать менеджерам. Например, упражнения по сплочению рабочих групп позволяют многое понять о процессе обучения, но почти бесполезны для понимания важных деловых проблем. Ролевые игры помогают вырабатывать умение общаться, устанавливать и поддерживать отношения, но никак не связаны с производственной и маркетинговой политикой. А самое важное, пожалуй, то, что очень мало микромиров помогают развивать умения, необходимые для поведения в сложных ситуациях. Немногие воспроизводят условия динамической сложности, в которые попадают группы менеджеров, разрабатывающих новые стратегии, структуры, направления политики или планирующих существенные организационные изменения.

Сегодня возникают новые типы микромиров. Персональные компьютеры позволяют соединить изучение сложных взаимоотношений внутри группы и сложных деловых взаимодействий. Эти новые микромиры дают возможность осуществлять групповое изучение, проверку и совершенствование интеллектуальных моделей, используемых при столкновении со сложными проблемами. Они пригодны для выработки и конкретизации целей и для экспериментирования с

разными стратегиями и направлениями политики, используемыми для достижения этих целей. Постепенно они превращаются в «тренировочные площадки» нового типа, на которых рабочие команды могут осваивать умение учиться всем вместе в ходе решения сложнейших деловых проблем.

Я убежден, что микромиры окажутся ключевой технологией для создания обучающейся организации. Их эффективность заключается в том, что они помогают нам заново открыть возможность учиться играя. Арье де Гейз из корпорации Shell говорит, что существует три способа группового обучения: с помощью учителя, через изменение «правил игры» (такие как открытость и локализация управления) и с помощью самой игры. Игра — это самый редкий и потенциально самый эффективный метод обучения. В игре можно применять к сложным деловым ситуациям разные стратегии и направления политики и смотреть, что из этого получается. За неудачные эксперименты никому не приходится расплачиваться, а потому в этом отношении открывается полная свобода.

Сегодня менеджерам удастся с помощью микромиров исследовать самые разные вопросы — от управления ростом до внедрения новой продукции и повышения качества продукции и обслуживания. Эти эксперименты позволяют глубже понять системные архетипы, правила и приемы группового обучения и работу с интеллектуальными моделями. «Тренировочные площадки для управленческих групп» еще не скоро станут нормой жизни в обучающихся организациях. Но уже сегодня нам известны их важнейшие принципы и инструменты.

Далее следует описание трех различных микромиров, иллюстрирующих разнообразие стратегических и управленческих вопросов, которые можно изучать следующим образом.

- 1) **Изучение будущего:** группа менеджеров выявляет скрытые противоречия стратегии, только что принятой к реализации.
- 2) **Выявление скрытых стратегических возможностей:** группа экспериментирует с интеллектуальными моделями каждого участника и выявляет, что их неявные гипотезы способны влиять на предпочтения клиентов.
- 3) **Выявление неиспользуемого рычага:** разыгрывание роли менеджера подразделения страховой компании для понимания того, насколько легко «казаться хорошим, не будучи таковым», и как просто создается неверное распределение рабочей нагрузки, которое ведет к падению ка-

чества обслуживания и к потере возможностей поднять и уровень работы с клиентами, и прибыльность подразделения.

## **Микромир 1**

### **Изучение будущего: выявление скрытых противоречий стратегии**

Все стратегии строятся на гипотезах, зачастую неосознанных и непроверенных. Эти гипотезы нередко бывают внутренне противоречивыми. В таком случае и стратегия оказывается внутренне противоречивой, так что ее реализация неизбежно столкнется с серьезными трудностями. Одно из достоинств микромиров в том, что они позволяют выявлять эти гипотезы и анализировать их противоречивость.

Описываемый ниже случай имел место у производителя микрокомпьютеров, которого мы будем далее называть Index Computer Company. Группа руководителей компании выбрала микромир как часть двухдневной плановой программы занятий. За четыре месяца до этого была выбрана стратегическая цель — за четыре года довести объем сбыта до 2 млрд. дол. в год. Все горели преданностью делу, начиная с президента компании Тома Джемисона. И каждый был рад участвовать в росте компании.

Вот почему Джеймс Сойер, вице-президент по сбыту, чувствовал себя так неуютно. Не так-то просто было подготовить как следует нынешний штат отдела сбыта, а как прикажете добиться удвоения продаж? Он поделился своими сомнениями с другими руководителями, но в ответ услышал обычную отговорку: «Ты с этим справишься. Тебе ведь и бюджет соответственно увеличат». Теперь он попался. Он не хотел, чтобы коллеги считали, что ему наплевать на общую цель — магические 2 млрд. дол. Его не привлекала репутация «оппозиционера». И уж конечно, ему не хотелось, чтобы кто-либо подумал, что он может не справиться, тем более, что у него была репутация администратора, способного быстро уладить любую проблему. Но всякий раз, как он задумывался о будущем, его начинало слегка мутить.

Чтобы проиграть последствия плана наращивания сбыта, менеджеры разделились на команды по три человека. Прежде всего, каждая команда должна была на компьютере соорудить модель гипотез, легших в основу плана. План требо-

вал ежегодно наращивать сбыт на 20%, т.е. как в предыдущие десять лет. Соответственно, предстояло ежегодно на 20% увеличивать численность отдела сбыта. Увидев результаты прогноза на предстоящие четыре года, они сразу поняли, что план строится на предположении о неизменной производительности людей в отделе сбыта. Найми на 20% больше людей, и ты получишь прирост продаж ровно на 20%.

Когда эту гипотезу выявили и сформулировали в явном виде, Сойер запротестовал: «Подождите, подождите. Не все сбытовики одинаковы. Прежде чем они начнут работать как следует, им многое нужно узнать — об автоматизации управления, о программном обеспечении, о подготовке кадров, об учете, производстве, о приемах консультирования и о конструктивных особенностях продукции. В прошлом мы росли, — продолжал он, — во многом потому, что увели многих опытных сбытовиков у наших конкурентов. Пока мы были малы, можно было продолжать в том же духе. Но сегодня 20% ежегодного прироста численности персонала — это довольно много народа. Столько нам у конкурентов не увести. В будущем нам придется нанимать много неопытных и неумелых людей».

Выступление Сойера вызвало оживленное обсуждение проблемы разной производительности у опытных и неопытных работников службы сбыта. Когда они опять разделились на команды, каждая внесла в свою модель изменения и сделала гипотезу более реалистичной. Команда Сойера, например, предположила, что производительность ветеранов будет в четыре раза выше, чем у новичков. В одних командах корректировки были еще более значительными, в других — менее значительными, но все в целом согласились, что на подготовку умелого работника службы сбыта нужно от двух до четырех лет.

При изменившихся предположениях ни одна из моделей не обеспечивала рост сбыта до 2 млрд. дол. Модель Сойера прогнозировала, что через четыре года сбыт будет меньше 1,5 млрд. дол.

Камнем преткновения оказалась оценка средней производительности растущего персонала службы сбыта. Компьютерное моделирование прогноза его расширения показало, что там будет все больше новичков, потому что темп найма новых работников превысит темп превращения новичков в опытных работников. Общая численность службы сбыта точно соответствовала плановым показателям, но при этом доля неопытных работников постоянно росла, а средняя производительность, естественно, падала. (Такой же результат давало быстрое увеличение

численности и понижение качества и средней производительности персонала в компании People Express Airlines, см. главу 8.)

Разные команды лихорадочно пытались найти набор гипотез, который бы делал правдоподобным рост объема продаж до 2 млрд. дол. через четыре года. Но ни одна команда не преуспела. Чтобы оценить крайний вариант, одна группа задалась вопросом: «Сколько людей потребуется службе сбыта, чтобы достичь планового показателя продаж?». Они обнаружили, что «только за четвертый год нам придется почти удвоить штат службы сбыта, если мы будем упорно наращивать численность ради достижения запланированной величины продаж». Все понимали, что при таком подходе службу сбыта захлестнет хаос, а ее расходы станут просто неприемлемыми.

Через час президент встал и спросил: «Есть кто-нибудь, кто все еще думает, что наш стратегический план внутренне непротиворечив?». Никто ему не ответил.

Менеджеры выявили обе стороны противоречия: новички менее производительны, а новые планы сбыта потребуют нанимать все больше неподготовленных людей. Но предположения стали очевидными только после компьютерного моделирования, когда удалось выявить динамику этих показателей во времени. Теперь каждый мог видеть внутреннюю противоречивость избранной стратегии, и Сойер впервые счел возможным изложить свои общие опасения.

«Я уже некоторое время назад начал подозревать, что новая стратегия станет источником проблем, — заявил он. — И в реальности проблемы могут оказаться даже хуже, чем показывают компьютерные модели. У нас есть традиция не пересматривать публично заявленные цели. Так что нам пришлось бы нанять намного больше неопытных людей, чем предполагалось первоначальным планом, и при этом сильно возросла бы нагрузка на опытных работников. А если учесть, что помощь и натаскивание новичков — дело нервное и не слишком приятное, я бы не удивился, если бы ветераны начали увольняться, а оставшиеся стали работать менее продуктивно. Большинство наших опытных работников перешли к нам именно для того, чтобы избежать подобной ситуации в других компаниях».

Другие менеджеры почувствовали, что опасения Сойера вполне реалистичны. «Возможно, — сказал президент, — стоит сделать шаг назад и еще раз изучить ситуацию». Он едва успел закончить фразу, как слова попросила Сьюзен Виллис, вице-президент по персоналу.



«Ситуация серьезная, — сказала Виллис. — У наших людей возникают проблемы с персоналом службы сбыта, и я хотела бы вас с этим познакомить». Она рассказала о натянутых отношениях между ее службой и службой сбыта. Работники службы сбыта, сказала она, противятся любым попыткам привлечь их к подготовке новых работников отдела. Почему, спросила она Сойера, они так этому сопротивляются?

«Что ж, наша служба росла за счет привлечения самых энергичных специалистов, которые все свое время тратят на работу с клиентами, — сказал Сойер. — Они не хотят заниматься натаскиванием новичков. Их интересуют только завершённые продажи. Им именно за это платят деньги, вот в чем дело. Благодаря нашей системе стимулов самые удачливые сбытовики относятся к самым высокооплачиваемым людям компании. За помощь новичкам таких денег не платят. Наша организация гораздо щедрее оплачивает индивидуальные достижения».

Затем Сойер добавил, что выполнение нового стратегического плана просто усугубит эту проблему. «Нужно помнить, что вся служба сбыта настроена на высокие показатели, — сказал он. — Повысьте плановые задания, и они будут крутиться еще быстрее. Их очень нелегко убедить, что нужно тратить время на обучение новичков. Я понимаю проблемы Сьюзен. У меня такие же проблемы».

Микромир вынес на поверхность набор проблем и тревог, которые уже давно зрели. Стало понятно, что если компания хочет развиваться не менее успешно, чем в прошлом, ей придется пойти на серьезные изменения. Самое важное, что падение производительности службы сбыта произошло не в реальном, а в виртуальном мире. Микромир дал им окно в будущее. Постепенно менеджеры поняли, в чем ключевой вопрос: нужно либо снизить плановые показатели увеличения продаж, либо преобразовать службу сбыта. Было решено, что можно обеспечить запланированный рост, если новые работники службы сбыта будут овладевать профессией намного быстрее. Это была явно нелегкая задача, потому что она означала, что нужно убедить опытных сбытовиков изменить свое отношение к натаскиванию неопытных коллег. Значит, придется изменить систему стимулирования. Нужно платить опытным работникам за помощь и обучение новичков. А новичков придется отбирать тщательнее, чтобы они смогли работать в условиях бригад, где люди помогают друг другу осваивать опыт и повышать эффективность. Изменения значительные, но реализуемые.

Инструментом изменений должен быть другой микромир, разработанный для менеджеров службы сбыта, который поможет им научиться распределять свое рабочее время между усилиями по сбыту, наймом и подготовкой персонала и собственно управлением. Может быть, сбытовики поймут, что в долгосрочном плане выгоднее уделять часть времени подготовке новых людей, а не заботиться только о сегодняшних продажах.

Такого рода предсказания будущего отличны от обычных прогнозов. Разницу хорошо объясняет Пьер Вак, бывший плановик компании Shell: «Вообразите, что в верховьях Ганга прошли сильные муссонные дожди. Вы почти наверняка можете сказать, что через два дня начнется паводок в Ришикеше, у подножия Гималаев. В Аллахабаде это же случится через три или четыре дня, а в Бенаресе еще через пару дней». Это не прогноз, а предсказание. Здесь вы можете быть уверены в точности своих слов, потому что будущие события определяются не проекцией прошлых закономерностей на будущее, а стабильными механизмами системы. Точно так же микромиры помогают нам понять, что произойдет в будущем просто в результате закономерных проявлений системных механизмов.

## **Микромир 2**

### **Выявление скрытых стратегических возможностей: как наши представления влияют на предпочтения наших клиентов**

Микромиры способны помочь командам, погрязшим в противоречиях относительно сложных вопросов. В таких случаях микромиры могут быть полезны в выявлении различных гипотез и нахождении их новой взаимосвязи в рамках более широкого понимания. Используемый нами линейный язык и стремление всячески защищать свои выводы искусственно создают ложные дихотомии и кажущиеся неустранимыми различия. Это тот самый случай, когда «слепцы», обладающие различным деловым опытом, предлагают в качестве единственной реальности «различные части слона». Микромиры могут помочь им впервые в жизни увидеть «слона» целиком.

Билл Сивер и Джон Генри являются, соответственно, президентом и вице-президентом по маркетингу в процветающей компании Meadowlands, производящей торговое и складское оборудование. (Как и в первом случае, некоторые детали здесь изменены, но история подлинная.) Со временем представления Сивера и

Генри о рынке и клиентах разошлись. Сивер считал, что успех требует конкурентной ценовой политики, разумеется, при достойном качестве продукции. Генри был с этим согласен, но подчеркивал роль высококачественного обслуживания, которое могло бы привлечь клиентов. Он считал, что стоит вложить деньги в обучение дилеров. Если обучить их основам дизайна и умению устранять всякого рода проблемы, с которыми сталкиваются клиенты, то компания может только выиграть. Сивер не отрицал разумность этих идей, но не хотел увеличивать расходы на поддержку дилеров, поскольку не верил, что это позволит существенно повысить объем сбыта. «В нашем деле люди рассчитывают на приличное обслуживание, — говорил он, — но они не станут платить за это дополнительные деньги».

Утверждения Сивера были не голословны. Люди из службы сбыта, например, любили пожаловаться по возвращении от клиентов, что очень трудно заключить сделку, не предоставляя дополнительных скидок. Типичным рефреном стало: «Наши конкуренты сбивают цены, как сумасшедшие, и если мы не сумеем держаться на уровне или даже превзойти их, нам конец». Генри приходилось признавать, что клиенты крайне редко жалуются на качество обслуживания или просят о дополнительных услугах. Даже когда Генри пытался заинтересовать их дополнительными услугами, он получал в ответ: «Звучит прекрасно, но было бы лучше скинуть еще 5%. Ведь мы предлагаем вам большой заказ, а?». Он был единственным в руководстве, кто всерьез принимал идею повышения качества услуг, но и ему случалось в ней усомниться.

Впрочем, Генри продолжал верить, что можно так повысить качество обслуживания, что это даст им преимущество над конкурентами. Чтобы разрешить спор, эти двое договорились поэкспериментировать с альтернативными стратегиями в микромире, разработанном на основе общего понимания значимых переменных. Иными словами, было учтено различие между большими заказами (клиент строит новый магазин или склад) и малыми (обновление существующего оборудования), время между большими заказами, оценка клиентами качества конструкций и производства, влияние цен на поступление заказов и объем текущих расходов на поддержку дилеров. К затее присоединились Джим Кортланд и Тони Джейнс — вице-президенты по сбыту и по поставкам.

Эта четверка разбилась на две команды. Сивер и Генри играли за руководство корпорации, т.е. решали, сколько истратить на поддержку дилеров. Кортланд и Джейнс играли за службу сбыта, т.е. принимали решения о величине ски-

док на очередной квартал, чтобы достичь плановых показателей сбыта. Оба вида решений, как и в реальной жизни, принимались отдельно. Была, впрочем, и общая цель: максимальная прибыль компании в предстоящие пять лет.

В начале игровой ситуации предполагались небольшой спад на рынке и сокращение заказов. Кортланд и Джейнс ответили ростом скидок, чтобы удержать долю рынка. Долю рынка удалось сохранить, но прибыльность упала, из-за чего Сиверу и Генри пришлось сократить расходы на поддержку дилеров. В первый год им удалось совместными усилиями сохранить позиции на рынке при небольшом сокращении прибыльности.

Благополучие оказалось недолгим. В следующие два года Кортланду и Джейнсу пришлось постепенно наращивать процент скидок. Для компенсации падающей прибыли Сивер и Генри все больше урезали расходы на дилеров. К концу третьего года величина скидок выросла на 25%, а прибыль снизилась на 20% относительно исходного уровня. Долю рынка удалось сохранить, но большого удовлетворения никто из участников не чувствовал.

Потом они обсудили результаты. Кортланд и Джейнс утверждали, что игровое моделирование подтвердило их предположение, что главное — конкурентные цены. «У меня все время было ощущение, — говорил Кортланд, — что чем дальше, тем больших скидок потребуют клиенты. Когда мы в последний год отказались от увеличения скидок, заказы начали резко сокращаться, и намного быстрее, чем при попытке урезать скидки в начале игры». Сивер сделал вывод, что эксперимент только подтвердил его предположение, что скидки важнее, чем качество обслуживания: когда он и Генри увеличивали на короткий срок расходы на поддержку дилеров, это почти не влияло на объем заказов, а когда они сильно урезали эти расходы, это также не оказывало почти никакого влияния. Но его расстроила перспектива общего снижения прибыльности, тем более, что именно это и происходило в их бизнесе в последние годы.

Джон Генри был спокойным и вдумчивым человеком, и он предложил провести еще один эксперимент: «Давайте-ка посмотрим, что случится, если вместо наращивания скидок мы увеличим расходы на дилеров и откажемся от снижения цен. Мы ведь ничего не теряем. Это только игра». Остальным эта затея показалась бессмысленной, но не было причин и отказаться от участия.

Сначала все опасения подтвердились. Заказы резко сократились. Прибыль сжалась еще сильнее, потому что одновременно увеличились расходы на дилеров.

К концу второго года объем заказов все еще был на 5%, а прибыль на 12% ниже, чем вначале игры. Кортланд и Джейнс постоянно просили разрешение на предоставление скидок. Генри отвечал, что падение заказов прекратилось и что следует сохранять спокойствие. На третий год начался перелом. Начал расти объем заказов и прибыли. Игра продолжалась. К пятому году и заказы, и прибыльность оказались куда выше исходного уровня. Наша четверка игроков была удивлена, но настроена весьма скептически.

Когда они еще раз проанализировали обе игры, то обнаружили, что в структуру модели встроен усиливающий процесс обратной связи, положительно действовавший на исходные параметры. В первой игре они снижали цены, что вело к снижению прибыли, к последующему сокращению инвестиций и качества обслуживания. В ответ клиенты начинали нервничать и раздражаться, что подталкивало к дальнейшему снижению цен. Попытки вернуть клиентов в середине игры с помощью повышения качества обслуживания не внушали клиентам доверия, поскольку они уже привыкли к плохому качеству. Это понуждало компанию к очередному снижению цен, и весь цикл повторялся заново.

Во второй игре все развивалось в противоположном направлении. Поскольку главным допущением второй игры было, что качество имеет цену, они расходовали деньги на поддержку дилеров, и качество услуг постепенно выросло. В краткосрочной перспективе это не принесло никаких результатов, потому что клиентам требовалось время, чтобы поверить, что качество действительно повысилось. Выгоды этой политики проявились с задержкой на два-четыре года, потому что именно с такой периодичностью крупные клиенты проводят серьезное обновление оборудования. До этого никто не придавал значения периодичности обновления оборудования.

Анализ показал, что правы были и Генри, и Сивер. Сивер не ошибался, утверждая, что качество услуг значит меньше, чем цены. В краткосрочной перспективе это верно, особенно если учесть, что их конкуренты предлагают самые незначительные дополнительные услуги (вроде устранения пересортицы в поставляемых заказах), да и то с неохотой. Поэтому клиенты не рассчитывают на получение услуг и не просят об этом. Если производитель предлагает какие-то новые услуги, клиенты — и это объяснимо — реагируют скептически. Но и Генри был по-своему прав. В соответствии с использованной ими моделью качество услуг может стать инструментом конкуренции. Важно понять, что клиенты сначала

должны ознакомиться с преимуществами лучшего обслуживания, а только потом они смогут их оценить. Это означает, что любая стратегия, ориентированная на качество услуг, должна быть долговременной.

Игра открыла поразительные особенности того, как взаимодействуют друг с другом группы менеджеров в Meadowlands. В первой игре, еще до одобрения альтернативной стратегии Генри, обе команды действовали сплоченно и принимали решения в хорошо освоенном стиле. Команда корпорации (Сивер и Генри) работала в полной изоляции от менеджеров службы сбыта (Кортланд и Джейнс). Обе команды гнули каждая свою линию и стали почти врагами. «Если бы не вы, мы зарабатывали бы деньги», «Вы, парни, просто даром все отдаете!» — говорили Сивер и Генри, когда Кортланд и Джейнс увеличивали скидки, чтобы поддержать объем продаж (а именно так оценивают усилия службы сбыта в Meadowlands). После короткой попытки договориться Кортланд заявлял: «Сделаем, как у нас тут принято: вы делаете по-своему, а мы пойдем своим путем». Чуть позже Сивер, в ответ на попытку Кортланда и Джейнса еще раз увеличить скидки, вопил: «Не смейте этого делать!».

Когда группа потом перечитывала стенограмму диалогов, все нашли, что текст очень смешной. Отсмеявшись, Генри предложил простое объяснение: «Вот почему мы продаем торговое оборудование». Размышляя над стенограммой, группа выделила несколько тем, характерных для мешавшего взаимодействовать стиля работы менеджеров в Meadowlands.

- ✓ Действуй так, как если бы твой участок работы был самым важным.
- ✓ Взваливай ответственность за отрицательные (в твоём понимании) результаты политики на других.
- ✓ Защищай собственные взгляды и не вникай в рассуждения — собственные или коллег.

Этот микромир не только помог разобраться в перспективах разных стратегических решений, но и выявил потребность в умениях учиться — поодиночке и в группе. Группа осознала, что их способ взаимодействовать мешал им разрешать важные деловые вопросы, как это было в случае несогласия между Сивером и Генри. Пока они действовали традиционно, то оставались слепцами.

### Микромир 3

#### **Выявление неиспользуемого рычага: ухудшение качества в сфере услуг**

Описанные выше микромиры использовались в рамках одно-двухдневных совещаний руководства, чтобы уточнить неявные гипотезы и подтолкнуть к переосмыслению важных вопросов. Но это только абрис «игровых площадок будущего», на которые менеджерские команды будут регулярно возвращаться. Там им предстоит разрабатывать стратегию, обсуждать возникающие критические вопросы, непрерывно расширять свое понимание бизнеса и продолжать обучение. Нижеследующая ситуация позаимствована нами из постоянно действующего исследовательского проекта, осуществляемого компанией Hanover Insurance, нацеленного на создание «обучающей лаборатории». Это постоянный элемент работы менеджеров в Hanover Insurance. Обучающая лаборатория иллюстрирует тот вариант углубленного изучения и проверки идей, который, к сожалению, полностью отсутствует в современных организациях, но может быть реализован с помощью микромиров.

Вопросы, исследуемые в обучающей лаборатории Hanover, не сводятся к страхованию. Урегулированию отношений по страховым спорам свойственны общие закономерности, проявляющиеся в самых разных видах услуг — от банковского дела до срочной доставки заказов, от больниц и университетов до отелей. Повсюду проявляются системные силы, работающие против сохранения высокого качества. Очень легко считать, что ты работаешь хорошо, когда на деле это вовсе не так. Легко начать «управлять в целом», а закончить хроническими «недоработками» — перегруженными служащими и недовольными клиентами. Со всем не сложно поддерживать небольшую прибыль и не иметь никаких возможностей для существенного повышения качества услуг и роста доходов. Иными словами, во всех этих сервисных организациях легко потерять рычаг для достижения реального успеха.

#### **Обучающая лаборатория**

Менеджеры приходят в обучающую лабораторию ради получения более системного понимания издержек и качества, т.е. вопросов, наиболее важных для самих страховщиков и для их клиентов. Расходы на страхование выросли до кри-

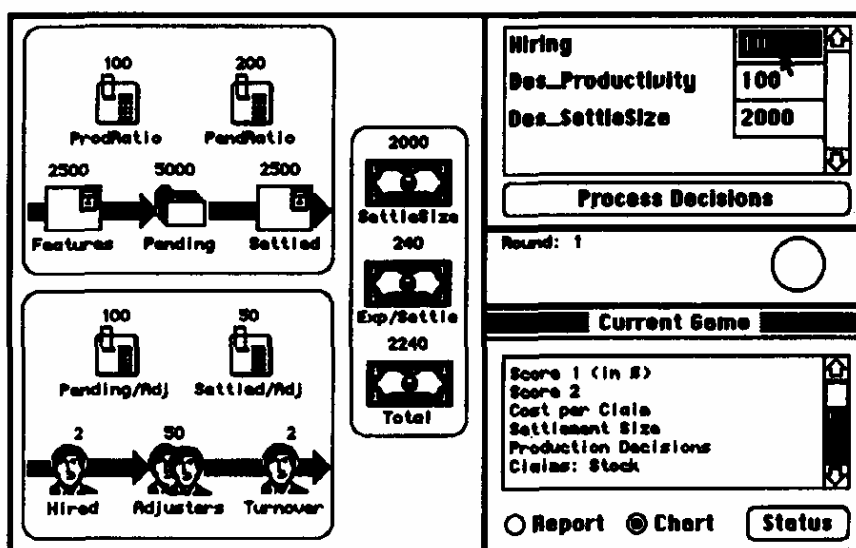
тических отметок. Во многих штатах врачи отказываются от практики, потому что не в силах оплачивать страхование от ошибок при лечении. Для многих американских фирм расходы на страхование рабочих стали важнейшим фактором конкурентоспособности. В начале 1990-х годов детройтские автомобильные компании тратили на эти цели до 20% расходов на оплату труда, тогда как их японские конкуренты — только 8%. Многие фирмы больше не в состоянии позволить себе страхование от многих рисков, таких как ликвидация токсичных отходов, а потому вынуждены обращаться к самострахованию. В конце 1980-х годов начал назревать общенациональный протест против роста цен на страхование автомобилей. А началось все с референдума в Калифорнии, потребовавшего установить потолок для стоимости страховок независимо от прибылей страховых компаний.

В ответ на рост критики страховщики обвинили в удорожании страховок буквально всех вокруг — от алчных адвокатов и устаревшего государственного регулирования до падения общественной морали и «общества сутяжников». В ответ на давление «внешних сил» они усилили лоббирование, наняли дополнительных юристов и начали сокращать расходы. При этом почти никто не задумался над тем, каким образом их собственное поведение могло стать источником кризиса. Но чуть ниже мы покажем, что, даже стремясь к собственной выгоде, можно добиться роста издержек и снижения качества — и все это без малейшего участия внешних сил.

Вообразите, что вы являетесь менеджером бюро по разбору претензий, что рядом сидит ваш партнер, менеджер другого такого же бюро, а перед вами экран компьютера, на котором высвечена ситуация «игры улаживания претензий». Идет второй день трехдневного курса обучения в штаб-квартире страховой компании. Вчера вы обменивались опасениями и заботами с 15 другими менеджерами. Трудно найти нужных людей (текучесть персонала в таких бюро — от 30 до 50% в год), трудно справляться с лавиной претензий, постоянная дилемма — как повысить качество, но при этом сохранить контроль над расходами. Был также разговор о том, как вы себе представляете будущее своего бюро и компании в целом. К концу первого дня вы занимались освоением системного мышления, и теперь вы владеете базовыми понятиями и представляете себе, как все это может повлиять на вашу повседневную деятельность. Но сегодня, когда вы впервые оказались перед экраном компьютера, схематически изображающим типичное бюро по разбору претензий, вы вдруг осознаете, что вы еще не чувствуете все это нутром. Эк-



ран перед вами не делает ситуацию более легкой, он выглядит как приборная доска в кабине реактивного самолета.



Ознакомиться с дисплеем было несложно — в конце концов, весь жаргон знаком по родному бюро, — и это оказалось очень кстати, потому что в 3-м месяце разразился кризис. Число новых претензий без предупреждения подскочило на 20%. Число неразобранных претензий угрожающе выросло. Штат вашего бюро укомплектован не полностью, вы не в силах совладать с этим потоком, и начинают сыпаться жалобы от клиентов, которым надоело ждать разбора их претензий. К счастью, вы и ваш партнер, Розабет Хародд из бюро в Шенектади, пережили немало реальных кризисов такого рода и реагируете быстро. Вы поднимаете плановый показатель производительности, что, в сущности, означает: «Прошу каждого служащего ежемесячно разбирать на 15 случаев больше, чем обычно. Это временно». Кроме того, вы наняли на работу еще нескольких человек. Теперь вы ждете. Совершенно естественно, к 8-му или 9-му месяцу ваша политика срывается. Наступает 10-й месяц, и очередь неразобранных претензий вернулась к нормальному уровню. Новых претензий поступает много, но число жалоб от клиентов снизилось, так что вы и Розабет можете расслабиться в своих креслах.

«Похоже, мы сейчас в полном порядке, — говорите вы. — Этот кризис мы выдержали. Проблемы позади».

В этот момент за вашей спиной останавливается Боб Бергин, старший менеджер по разбору претензий и один из руководителей курсов. Он смотрит на экран вашего компьютера и спрашивает: «Вы заметили, что у вас средняя величина

выплат по страховке почти на 10% выше, чем девять месяцев назад?» (иными словами, в среднем вы выплачиваете по каждой претензии почти 2500 дол., тогда как прежде вы выплачивали 2240 дол.).

«Да, конечно, — уверенно отвечаете вы. — Мы это видели. Но сейчас кризис позади, и наши люди уделят больше времени расследованию каждой претензии в переговорах о величине страховых выплат. Качество вырастет, а средняя сумма выплат опять упадет».

С точки зрения клиентов, в улаживании претензий высокое качество услуг не сводится к высоким суммам страховых выплат. Даже получивший лишку клиент чувствует себя неудовлетворенным. Возьмите последствия автомобильной аварии. Служащий бюро спрашивает вас: «В какую сумму вы оцениваете ущерб для своего автомобиля?» Вы отвечаете: «3000 дол.». Служащий говорит: «Отлично, вы получите чек по почте». Вы кладете трубку телефона и тут же ощущаете сожаление — нужно было просить больше. Ведь с вами даже не торговались. «Качественное удовлетворение претензий» отличается тем, что клиента обслуживают быстро и внимательно.

Бергин кажется удовлетворенным. Он уходит, но когда через несколько «месяцев» он подходит опять, сумма страховых выплат не снизилась ни на грош. «Нам это не нравится, — говорите вы, — но похоже, что мы здесь мало что можем сделать».

«Что ж, — говорит Бергин, — вернемся-ка назад и посмотрим, что порождает эти проблемы». Он наклоняется к клавиатуре и вызывает на экран диаграмму ваших достижений.

К собственному изумлению вы обнаруживаете, что сумма страховых выплат быстро росла в первые несколько месяцев и ни разу существенно не снижалась. Вы и Розабет изначально установили плановую величину страховых выплат («SettleSize» на экране компьютера) в 2000 дол., но удержаться на этом уровне вам ни разу не удалось. Ни в одном месяце.

«Я не согласен, — говорите вы. — На какое-то время качество, конечно, упало. Это всегда случается во время кризиса — наши люди были жутко перегружены. Но теперь нагрузка снизилась». Да, но тогда у них была возможность использовать дополнительное время — повысить качество и снизить величину страховых выплат. Однако качество не выросло даже после того, как нагрузка снизилась до нормального уровня. А с чего было ему расти? Неожиданно вы и Ро-

забет осознаете, что нагрузка упала до нормального уровня именно за счет снижения качества! Подчиняясь вашему требованию повысить производительность, служащие теперь тратят на расследование и переговоры о величине выплат в среднем на 7% меньше времени, чем первоначально. Вы провозгласили свой целью совершенство, но остальные ваши решения поощряли посредственное качество. Стремясь ликвидировать очередь неразобранных и неудовлетворенных претензий, ваши люди сделали то единственное, что они могли сделать, — они тратили на каждую претензию меньше времени. Кризис миновал, но пониженное качество стало нормой. В конце концов, вновь нанятые служащие (текучесть персонала, если помните, 50%) никогда и не видели работы по другим нормам. В сущности, за уменьшение очереди неразобранных заявок и за снижение нагрузки вы заплатили сокращением времени на разбор средней претензии и повышением средней суммы страховых выплат.

Почему вы сами не увидели этого? Отчасти потому, что ваше внимание было занято другим — завалом неразобранных претензий. Эти статистические показатели легко измерять и сравнивать, и их чаще всего используют для оценки успеха бюро по разбору претензий. Они измеряют эффективность работы, а поскольку в каждом бюро известны данные по другим участкам, идет острая борьба за уровень «производственных показателей» (очередь неразобранных претензий, претензии, улаженные за месяц, время на ожидание в очереди на разбор претензий). Вы и Розабет могли бы сказать: «Мы найдем и подготовим дополнительных служащих, вернем качество к нормальному уровню, и не так уж важно, что очередь неразобранных претензий вырастет на несколько месяцев. Потом мы вернемся к норме». Но ни одному из вас это просто не пришло в голову.

В этот момент Бергин и другой руководитель курсов, Джераддин Прусско, опять собирают всю группу вокруг стола. Выясняется, что большинство менеджеров получили те же результаты, что и вы с Розабет. Поскольку все прошли испытание моделью, группа начинает единодушно говорить о невысоком качестве, т.е. о том, что никогда не удалось бы обсудить спокойно, если бы все участники игры не создали себе одни и те же проблемы, приняв ошибочные решения.

Некоторые менеджеры начинают говорить о слишком жестком бюджете, о том, что это мешает нанимать и готовить достаточное число новых работников. И вдруг все участники осознают: если бы мы не завышали суммы страховых выплат, у нас были бы деньги для развития наших бюро!



в этом бизнесе тридцать лет, — говорит Бергин группе, — и наблюдал постепенный упадок страховых компаний. Когда-то это была уважаемая профессия. Сегодня большинство тех, кто занимается разбором страховых претензий, — это молодые выпускники колледжей, которые не собираются делать карьеру в страховом бизнесе. Наша система управления своей реакцией на это только провоцирует трудности».

Ничего удивительного, что так сложно удержать на работе квалифицированного специалиста по улаживанию претензий, а чем выше оборачиваемость персонала, тем труднее справляться с наплывом новых страховых случаев.

«А не вернуться ли нам назад в микромир, — предлагает Джералдин Прусско, — чтобы испробовать другие возможные стратегии?».

Теперь компьютерная игра идет сама по себе. Розабет предлагает: «Посмотрим, что будет, если мы улучшим качество. В прошлый раз оно упало, но может, нам теперь удастся его улучшить». Это звучит разумно, и вы устанавливаете целевой уровень качества (почти так же, как в реальной жизни — понижая плановый уровень суммы страховых выплат). «Это даст понять нашим людям, — говорите вы, — что мы не намерены шутить в вопросе о качестве».

Шутить-то вы не намерены, но результаты далеки от тех, на которые вы рассчитывали. Через 15 месяцев сумма страховых выплат еще больше, чем до этого (2500 тыс. дол.), и ситуация быстро ухудшается. Огорченные, вы встаете, чтобы уйти, но тут рядом останавливается Прусско и спрашивает: «Вижу, вы пытались улучшить качество. Вышло не совсем так, как вы рассчитывали. Поняли, почему?».

«Если сможете понять, что здесь не так, — продолжает Прусско, — объясните всем остальным, когда мы соберем всю группу».

Вам и Розабет понадобилось полчаса, чтобы сконструировать любопытное объяснение. «Кампании качества усиливают нехватку времени у уже перегруженных работников, — объясняете вы группе. — В результате возникают несколько усиливающих спиралей, которые в обстановке спешки делают ситуацию неконтролируемой». Вы показываете группе, как дефицит времени, который немедленно стал обостряться в результате кампании качества, продолжал нарастать.

«Мы выбиваемся из колеи, — предлагаете вы объяснение. — Когда служащие начинают работать качественно, чтобы снизить сумму страховых выплат, им

требуется больше времени на каждую страховую претензию, а в итоге очередь неразобранных дел растет. Клиенты начинают сердиться. А всякому известно, что сердитый клиент — это трудный клиент. Они часто звонят, чтобы выяснить, как у них дела. Они жалуются. Они забирают все больше времени, и у служащих остается еще меньше времени на разбор претензий. Каждый из нас прошел через этот "порочный круг"».

«Есть еще один порочный круг, — добавляет Розабет. — Когда растет гора неразобранных претензий и дефицит времени обостряется, возникает стрессовая ситуация. Люди начинают увольняться, и на оставшихся падает еще большая нагрузка, что порождает еще более быструю текучку кадров. Вот почему для каждого из нас так важно, чтобы гора неразобранных претензий не увеличивалась. И вот почему так трудно дается улучшение качества».

### **УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В СФЕРЕ УСЛУГ**

Такого рода трудности характерны не только для страхового дела. Управление качеством и пропускной способностью примерно одинаково для очень разных видов предприятий сферы обслуживания.

Несколько лет назад после презентации базовой теории и первоначальной версии микромира «управление претензиями» группе посетителей в МТИ, ко мне подошел администратор федеральной налоговой службы и попросил провести такую же презентацию в Вашингтоне. «Разбор и улаживание страховых претензий и налоговые проверки — это совсем не одно и то же, — сказал он, — но системное давление в направлении недостаточной пропускной способности и невысокого качества, которые вы описали, характерны и для налоговой службы. Я уже давно чувствую, что нам сильно не хватает персонала для проверки налоговых платежей и что дополнительные налоговые инспектора легко окупят себя за счет увеличения налоговых сборов».

Совершенно бесспорно, что большинство наших предприятий в сфере обслуживания работают не очень качественно. Авиалинии, которые продают на рейс больше билетов, чем может вместить самолет; рестораны, где не учат своих работников, как обслуживать людей; медицинские сестры, настолько перегруженные работой, что не в силах сердечно относиться к пациентам; станции техобслуживания автомобилей, работники которых грубы и сдирают с клиентов лишние деньги, — все это обычные недостатки предприятий сферы обслуживания,

встречающиеся настолько часто, что на них почти не обращают внимания. Как написала Линн Шостак в *Harvard Business Review*, «сфера обслуживания лидирует в смысле неудовлетворенности клиентов».

На предприятиях сферы обслуживания далеко не просто управлять качеством. Во-первых, их продукцию нельзя измерить, взвесить или подвергнуть проверке.

Качество характеризует индивидуальный контакт между служащим и клиентом, и в крупной организации такие контакты происходят ежедневно тысячами. Качество услуг по необходимости есть нечто субъективное и личное. Оно зависит от качества контакта, от настроения служащего и от того, нравится ли ему или ей эта работа. Оно зависит от ожиданий клиента, которые часто отличаются нечеткостью и неопределенностью.

Поскольку качество услуг есть нечто нематериальное, в управлении предприятиями сферы обслуживания существует выраженная тенденция ориентироваться на то, что можно измерить: число обслуженных клиентов, стоимость предоставляемых услуг, прибыль. Но при таком подходе легко скатиться к состоянию «казаться хорошим, не будучи хорошим», т.е. иметь приемлемые производственные показатели, но предоставлять некачественные услуги. Каждый делает свое дело, но качество невысоко, персонал перегружен, заработки малы, и люди чувствуют себя недооцененными и униженными.

Отрасль в целом больше подвержена дрейфу в направлении низкого качества, чем отдельные предприятия, потому что в конкурентной среде отрасли падение качества быстро ведет к потере клиентов. А если клиентам некуда уходить, сигналы об их неудовлетворенности окажутся слабыми или их вовсе не будет. Более того, ожидания клиентов делаются более «реалистичными». Клиенты очень быстро перестают требовать «невозможного». Фирмы устанавливают стандарты обслуживания с оглядкой друг на друга. Если процесс падения качества захватывает отрасль в целом, фирмы без лишних вопросов приспосабливаются к новым критериям качества.

Зачастую этот порочный круг может быть разорван только появлением на рынке совершенно новых фирм, например, зарубежных, которые еще не подвержены «экстазу посредственности». Многие производственные компании США получили такой шок в 1970-х и 1980-х годах, когда они неожиданно выяснили, что мировой рынок не принимает качество их продукции. До сих пор американ-

ские предприятия обслуживания были защищены от иностранной конкуренции, но и здесь начались изменения, поскольку иностранцы стали скупать американские предприятия. Зарубежные собственники присылают своих управленцев, которые внедряют «не наши» подходы к управлению и критерии качества. Характернейшей тенденцией 1990-х годов стало усиление иностранной конкуренции в сфере обслуживания.

Такие микромиры, как в компании Napover, предлагают способ отказа от некритичного принятия отраслевых стандартов качества. С помощью этих компьютерных моделей менеджеры овладевают «теорией» управления бизнесом и стратегическими следствиями базовых изменений в управлении. В основе лежат системные принципы и такие инструменты, как архетипы конкретных взаимозависимостей.

По мере погружения в курс «тренировки» менеджеры по разбору претензий начинают извлекать важные уроки. Им становится ясно, что количество неразобранных претензий может стать источником заблуждений. В частности, этот показатель никогда не говорит о том, насколько адекватна пропускная способность бюро страховых претензий. Если работы больше, чем в состоянии сделать имеющийся персонал при текущем уровне качества, всегда можно изменить расход времени на одного клиента. Если от людей требуют расчистить завалы, они просто начинают работать быстрее и, как правило, с менее высоким качеством. В сфере обслуживания просто невозможно оценить пропускную способность без учета качества. Если нельзя надежно оценить качество, не удастся надежно оценить и пропускную способность. Вот почему столь большое число предприятий сферы услуг страдают от хронической «нехватки мощностей».

Чтобы проверить новое понимание, вы и Розабет обращаетесь к следующей стратегии. Вам стало понятно, что нужно нечто большее, чем просто нанимать людей. Просто наращивая численность персонала, вы мало чего можете добиться: новички быстро осваивают существующие невысокие стандарты качества обслуживания. Нужна стратегия, соединяющая наем нового персонала и последовательное повышение качества. В долгосрочной перспективе такой подход дает постепенное повышение качества и сокращение издержек.

На третий день большинство менеджеров начинают понимать, что успех стратегии зависит от управления динамикой различных факторов. Нужно постоянно нанимать и обучать дополнительных работников, сокращать текучку кадров.



При этом завал неразобранных претензий вначале слегка вырастет, но качество их разбора начнет улучшаться. Нужно обращать пристальное внимание на качество и эффективность разбора претензий. Эта стратегия требует терпения, но через пять лет она дает поразительно плодотворные результаты. Что еще интереснее, эффективность продолжает повышаться. По мере того как более многочисленный, более умелый и опытный персонал продолжает повышать качество, суммарные издержки (выплаты по страховым претензиям плюс расходы на содержание бюро) продолжают снижаться.

Эта игра не имеет своей целью прогноз, и только время может показать, чего вы в действительности сумеете добиться. Но обучающая лаборатория дает представление о том, что может быть достигнуто. Она также выявляет некоторые опасные проблемы, сопутствующие сложившейся практике управления, в частности, проблемы, создаваемые ориентацией на показатели производительности. Это хорошо сформулировала Розабет: «За годы работы я выработала "интуитивное" понимание взаимосвязи между управлением процессом разбора претензий, дефицитом времени, перегруженностью и текучкой кадров, качеством и справедливостью удовлетворения претензий. Но здесь нам удалось увидеть, как работают переменные, которые в реальной жизни недоступны для наблюдения, мы увидели "невидимые" взаимозависимости». Вы покидаете обучающую лабораторию, обогатившись пониманием повседневных взаимозависимостей и уверенностью, что существует больше рычагов для улучшения управления потоком претензий, чем вы когда-либо могли вообразить".

Сегодня мы только начинаем понимать, в какой степени микромиры способны ускорить процессы организационного обучения. Ниже приводятся некоторые ключевые вопросы, которые в настоящее время изучаются.

### **Интеграция микромира и «реального» мира**

Микромиры открывают возможность выявления скрытых гипотез, составляющих основу политики и стратегии, обнаружения в них противоречий и неполноты, и выдвижения новых, более системных гипотез с целью совершенствования реально действующей системы. Каким образом такое изучение может способствовать более тщательной постановке «реальных экспериментов» для проверки

идей, возникающих в микромире? А как, в свою очередь, эти эксперименты могут помочь менеджерам совершенствовать конструкцию микромиров?

### **Ускорение и замедление времени**

В микромирах можно ускорять или замедлять течение событий. Многолетние процессы можно сжать, чтобы выяснить отдаленные последствия решений. Зачастую бывает желательным замедлить взаимодействие между членами команды, чтобы они смогли заметить и осознать, какими приемами они останавливают процесс исследования или мешают проверке истинности различных точек зрения. Способствуют ли повторяющиеся игры в микромирах обострению восприятия менеджерами как медленных организационных изменений, так и быстрых процессов взаимодействия людей?

### **Сжатие пространства**

Микромиры дают возможность выявлять последствия действий, сказывающиеся в пространственно отдаленных частях системы. Может ли это помочь осознанию аналогичных последствий в реальных системах? Помогает ли это принимать более системные решения?

### **Выделение переменных**

Ученые в лабораторных экспериментах могут контролировать внешние параметры, что дает возможность упрощать и анализировать различные процессы. Микромиры и представляют собой такой лабораторный вариант управленческой деятельности. Здесь можно контролировать отдельные параметры и получать ответ на вопросы типа «что если?». Микромиры позволяют исследовать влияние таких внешних факторов, которые еще не действуют в реальном мире. Например: «Представим себе, что государственные агентства установят максимальный предел тарифов. Как это скажется на нас?». Поможет ли менеджерам опыт работы в микромирах выпутываться из затруднений в реальной жизни?

### **Ориентация на эксперимент**

Микромиры дают возможность экспериментировать с новыми направлениями политики и стратегии. В микромирах становятся обратимыми и повторяемыми те действия, которые в реальном мире происходят лишь однажды.

Помогут ли микромиры стать менеджерам более открытыми, гибкими и раскованными при рассмотрении и проверке новых гипотез?

### **Передышка для размышлений**

Работа в микромирах выявила, что большинство менеджеров не склонны размышлять. Имея легкий доступ к информации и компьютерному моделированию процессов (экспериментированию), менеджеры склонны тасовать стратегии, даже не пытаясь сформулировать, какие гипотезы они намерены проверить, и не анализируя причины, по которым предыдущая стратегия дала неудовлетворительные результаты. Поможет ли менеджерам умение формулировать гипотезы и размышлять об итогах экспериментов в ходе принятия реальных решений?

### **Теоретически обоснованная стратегия**

Стратегия и политика большинства фирм просто воспроизводят сложившиеся в отрасли традиции. Системное мышление и микромиры, напротив, предлагают потенциально новую основу для оценки политики и стратегии. Они способствуют выработке «теории» деловых процессов, что помогает уяснить потенциальную полезность альтернативных видов политики и стратегии. Где-то в середине годового исследовательского проекта, результатом которого стала обучающая лаборатория Nanover, вице-президент по разбору претензий заметил: «Я прихожу к выводу, что у нас только половина персонала, нужного нам, чтобы достичь высокого качества и минимизировать расходы (на страховые выплаты и на оплату персонала). Вы не представляете, до чего эта идея кажется безумной — мы уже расходует на персонал больше, чем наши основные конкуренты. Без этих моделей было бы просто невозможно даже думать серьезно над такой идеей». Будут ли микромиры способствовать новому подходу к выработке стратегий, менее привязанных к низким отраслевым стандартам?

### **Институциональная память**

«Обучение строится на опыте и знании, т.е. на памяти», — писал в 1989 г. в Sloan Management Review Рэй Стата, генеральный директор компании Analog Devices. Память организации должна определяться «институциональными механизмами», а не индивидуальными способностями, говорит Стата, иначе вы рискуете «утратить накопленный опыт из-за перехода людей с места на место». Придем ли мы к созданию «библиотеки микромиров»? Поможет ли такая библиотека,

приспособленная к специфике конкретной компании, создать существенно новые формы институционализированной памяти?

Сегодняшние микромиры — это только грубые наброски того, чем они могут стать в будущем. Все процитированные выше примеры были бы невозможны еще десяток лет назад, до появления нового поколения персональных компьютеров с расширенными графическими возможностями. Уже ближайшие годы принесут значительный прогресс, сделают микромиры более доступными для менеджеров и более совершенными.

Будущие микромиры станут не только совершеннее в технологическом плане. Они будут в более изощренной форме стимулировать постижение различных обучающих дисциплин. Вообразите, к примеру, компьютерную игру, которая активно стимулирует способность размышлять. В ответ на ваше решение компьютер заявит: «Вы отдаете себе отчет, какова структура принятого вами решения?». Микромиры позволят группам менеджеров проигрывать свои «реальные» роли, и они смогут яснее увидеть закономерности своих взаимодействий с другими. Это поможет командам управленцев оттачивать системное мышление и одновременно умения в рамках группового обучения, анализируя при этом, как взаимосвязь отдельных решений порождает новые проблемы. (Простыми примерами такого рода микромиров являются «пивная игра» из главы 3 и случай с компанией Meadowlands из этой главы.)

Микромиры со временем значительно изменят и людей, и организации. Компьютер еще становится элементом повседневной жизни. Но это завершится уже в следующем поколении. Для моего восьмилетнего сына Натана компьютер столь же привычен, как ручка и карандаш. (Первый ПК был ему подарен в четыре года.) И он охотно им пользуется. Для него моделирование будет столь же привычным, как и простое рисование. Сейчас мы спрашиваем: «Что это?». А он будет спрашивать: «Как эти штуки работают?» или «Как заставить их работать иначе?». Изображение — это инструмент адаптации, а моделирование — инструмент творчества.

В обучающейся организации будущего микромиры станут столь же обычным явлением, как деловые совещания в современной организации. Так же как

деловые совещания фокусируют внимание на текущих проблемах, микромиры будут фокусировать внимание на изменении реальности.

## Глава 18

### Новая работа лидеров

#### ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ ВОЗГЛАВЛЯТЬ ОБУЧАЮЩУЮСЯ ОРГАНИЗАЦИЮ

«Я по всей стране говорил с людьми об обучающихся организациях и о "метаноие", и реакция была неизменно положительной, — рассказывал Билл О'Брайан из компании Nanover. — Но если такие организации столь популярны, то почему люди не создают их? Думаю, все дело в лидерстве. Люди просто не представляют себе, какого рода настойчивость и целеустремленность нужны, чтобы построить такую организацию».

Обучающиеся организации требуют нового понимания лидерства. Мой коллега, консультант по организационным вопросам Чарльз Кифер, рассказывает о своем опыте работы с командой, внедрявшей новинку в производство. Эта команда настолько воодушевилась стремлением сделать работу быстро и хорошо, что товар появился на рынке вдвое быстрее, чем планировалось.

*«Когда команда поняла, что и как нужно делать, и преисполнилась решимостью и энтузиазмом, — говорит Кифер, — у них возник довольно необычный стиль работы. Каждый чувствовал свою ответственность за работу группы в целом, а не только за свой участок. Возникла своеобразная открытость к новым идеям, так что технические проблемы решались почти без затруднений.*

*Но появилась новая проблема. В организации господствовал традиционный стиль управления — четкие приказы и распоряжения, направленные на то, чтобы люди могли совместно продвигаться к поставленным целям. Руководитель группы внедрения осознал, что умения и навыки, которые прежде помогали ему быть эффективным руководителем, теперь могут только навредить. Люди, уже горящие энтузиазмом и настроенные на работу, восстали бы против попыток*

*манипулирования ими. Он буквально не знал, что делать, когда у него появилась команда, нацеленная на работу, понимавшая цели и готовая всем вместе учиться на ходу».*

Наши традиционные представления о лидерах — особых людях, задающих направление, принимающих ключевые решения и воодушевляющих подчиненных, — укоренены в индивидуалистическом и бессистемном восприятии мира. Лидеры, особенно на Западе, — это герои, «выступающие вперед» в дни испытаний и кризисов. Это образ капитана кавалерийского отряда, который ведет своих людей, чтобы спасти форт, осажденный кровожадными индейцами. Такого рода мифы ставят в центр коллективного разума краткосрочные события и харизматических героев, а не системные силы и коллективное обучение. В основе традиционного представления о лидере лежит предположение, что люди бессильны, что они не видят будущего и не способны изменить настоящее, и единственными спасителями оказываются столь редкие «великие люди».

В обучающихся организациях новое представление о лидерстве фокусируется на более тонких и важных задачах. Там лидеры являются конструкторами, служителями и учителями. На них лежит ответственность за строительство организации, работники которой постоянно наращивают свою способность понимать сложные явления, уточняют детали в картине желаемого будущего и совершенствуют общие для всех интеллектуальные модели. Иными словами, они прежде всего отвечают за обучение.

Это представление жизненно. Когда все сказано и сделано, обучающаяся организация останется всего лишь «красивой идеей», образом притягательного, но очень далекого будущего, если только люди сами не примутся за строительство такой организации. Первый акт лидерства и заключается в том, чтобы поднять людей на это, воодушевить их образом обучающейся организации. Если этого не случится, обучающие дисциплины так и останутся набором методов и инструментов, которые пригодны для разрешения проблем, но не для создания чего-то действительно нового.

### **ЛИДЕР КАК КОНСТРУКТОР ОРГАНИЗАЦИИ**

Вообразите себя «лидером» океанского лайнера, каковым и является ваша организация. В чем состоит ваша роль?

Я многократно задавал этот вопрос группам руководителей. Чаще всего, и это понятно, отвечали — «быть капитаном». Другие говорили — «штурманом, задающим курс». Еще один ответ — «кормчим, рулевым, который выдерживает заданное направление», или «механиком, который поддерживает работу двигателя», или «третьим помощником капитана, который следит, чтобы все были преданы своему делу и совместно в нем участвовали». Это все законные представления о лидерстве, но есть еще одна роль, которая охватывает все, хотя о ней редко кто-нибудь вспоминает.

Все пренебрегают ролью конструктора корабля. Но ведь от него зависит больше, чем от кого-либо другого. Что толку быть капитаном и командовать: «право на борт тридцать градусов», если руль устроен так, что он слушается только приказа «лево руля», или если нужно шесть часов, чтобы вывернуть вправо на тридцать градусов? Нет смысла быть лидером в плохо сконструированной организации. Разве не любопытно, что когда менеджеры думают о роли лидера, лишь очень немногие вспоминают о конструкторе корабля?

Хотя сегодня не популярна роль лидера как конструктора, это очень древний образ. Перефразируя Лао-Цзы, можно сказать, что плох тот вождь, которого люди презирают. Хорош тот, которого славят. Но великий вождь тот, при котором люди говорят: «Мы сделали это сами».

Эта мысль Лао-Цзы позволяет понять, почему конструкторами пренебрегают, — их роль малозаметна, потому что они действуют за сценой. То, что мы видим сегодня, — это результат работы, проделанной в далеком прошлом, а плоды сегодняшнего труда проявятся в далеком будущем. Того, кто стремится быть лидером просто из желания властвовать или ради славы, или ради того, чтобы «быть в центре событий», мало чем может привлечь тихая работа по конструированию. Нельзя сказать, чтобы такой тип лидерства не бывал вознагражден. Глубокое удовлетворение дает наделение людей полномочиями и сознание принадлежности к организации, способной приносить нужные людям результаты. Для такого рода лидеров эта награда ценнее, чем власть и хвала, которые достаются руководителям традиционного типа.

Возьмем для примера роль системного мышления в работе лидера. Джоанна, президент нового быстро растущего подразделения, осознает наличие структуры «пределы роста», которая способна подорвать продолжение роста: по мере увеличения числа менеджеров в ее подразделении разнообразие стилей управле-



ния будет возрастать, и это подрвет согласованность в понимании целей и ценностей, а именно такая согласованность и была источником успеха. «Ограничивающим фактором» оказывается способность коллектива ассимилировать новых менеджеров. Вместо того чтобы ждать, когда проблема созреет, Джоанна организует процесс отбора и самооценки, который позволяет новым менеджерам понять действующую систему целей и ценностей и определить совместимость с ней собственного стиля. Поэтому Джоанна отводит значительную часть своего рабочего времени на работу с новыми менеджерами. Результатом оказывается продолжение роста. С точки зрения обычного представления о лидере как о герое, это не лидерство. Кризиса нет и в помине. Более того, нет даже проблемы, которую удалось решить. «Проблема» несоответствия целей и ценностей просто не возникает. Сама возможность такой проблемы была устранена, так сказать, в зародыше. Вот это и есть настоящий конструктивизм! Это и есть хороший дизайн!

Как видно из этой истории, дизайнерские функции лидера предполагают разработку политики, стратегии и «системы». Но не только. Мало толку в том, чтобы разрабатывать политику и стратегию, которые нельзя реализовать, потому что никто не видит в них ни смысла, ни логики. Чтобы оценить новую роль лидера как конструктора, вернемся к истории самолета DC-3.

Для реализации проекта DC-3 нужно было свести воедино все пять сопутствующих технологий. В конструкции двигателя, к примеру, следовало учесть особенности винта с переменным шагом, закрылок, убирающегося шасси, а также прочностные характеристики цельнометаллического фюзеляжа. Конструкция крыльев и фюзеляжа, соответственно, отражала понимание возможностей нового двигателя. Соединение всех технических решений в едином аппарате требовало значительных усилий.

Работа конструктора заключается в том, чтобы сделать что-то работоспособное. «Никто не скажет, что автомобиль хорошо сконструирован, — говорит Эд Саймон из компании Herman Miller, — если при наличии наилучшей коробки передач, превосходных кресел и отличного двигателя им трудно управлять на скользкой дороге. Задача конструктора в том, чтобы разнородные узлы работали как единое целое».

Задача лидера обучающейся организации также заключается в соединении разнородного. Собирая материалы для этой главы, я взял интервью у трех лидеров, которые несколько лет активно участвовали в исследовательской программе

МТИ: у Эда Саймона, Билла О'Брайана и Рэя Стата. Каждый в качестве критически важной функции руководителя выделил организационное проектирование, которое всеми воспринималось как задача соединения разнородного. «Новое описание функций лидера, — полагает Стата, — включает разработку структуры организации и ее политики. Для этого важно видеть компанию как систему, узлы которой связаны и между собой, и с внешним миром, и уметь добиться того, чтобы разные части организации были связаны между собой наилучшим образом». А вот как об этом говорит Саймон: «Нам нужно новое поколение строителей организаций. Но для этого необходимо сначала устранить глубинное непонимание того, в чем заключается разработка и создание организации. Это не просто новая компоновка организационной структуры. Организацию следует создавать на основе понимания взаимозависимостей, имея перед собой длительную перспективу. Большая часть изменений в структуре организации — это просто латание дыр и реакция на возникшие проблемы. Настоящий конструктор всегда пытается понять логику функционирования целого механизма».

Так же как конструкторам DC-3 пришлось найти способ свести воедино пять технических решений, лидер обучающейся организации должен соединить картину будущего, ценности и задачи, системное мышление и интеллектуальные модели, иными словами, все обучающие дисциплины. Именно взаимодополняемость дисциплин способна обеспечить прорыв в сторону обучения. Каждая из дисциплин критически важна, и каждая заслуживает развития. Лидерам следует предотвращать соскальзывание в «наезженную колею» доверия к какой-либо одной из них, поскольку в изоляции возможности каждой ограничены. Вот почему организация, воодушевленная стремлением к определенному будущему, может привыкнуть к «опьянению целью», а вера в системное мышление как ответ на все жизненные проблемы послужит причиной непрерывного снижения ценности результатов системного анализа.

Это не означает, что все дисциплины следует развивать одновременно. Каждая важна, но имеет значение последовательность внедрения и взаимодействие между дисциплинами. Какие развивать первыми? Как знание одной области может помочь овладению другой? Каким образом поддерживать движение во всех направлениях, не впадая в самоудовлетворенность по поводу частных достижений? Вот на какого рода конструкционные вопросы должен отвечать лидер.

Большинство лидеров, с которыми мне случилось работать, согласны в том, что первая задача — это разработка картины будущего, ценностей организации и ее задач, или миссии. «Легко впасть в ошибку, если считать конструированием организации составление диаграмм, на которых прямоугольники соединены стрелками, — говорит Билл О'Брайан. — Первейшая задача архитектора организации заключается в разработке руководящих идей — целей, задач и основных ценностей, которые будут направлять деятельность всех ее служащих и работников». «Конструирование организации как единого целого, — говорит Стата, — включает учет таких неосязаемых тонкостей, которые связывают ее воедино».

Общая картина будущего важна на начальных этапах конструирования, поскольку она задает долговременную ориентацию и делает обязательным обучение. То же самое с системным мышлением, потому что менеджеры по природе своей прагматичны, а значит, нуждаются в образе «реальной действительности», а также в картине будущего, к которому они смогут продвигаться. Некоторое понимание интеллектуальных моделей и методов выявления глубинных гипотез также важно на ранних этапах. Освоение таких концептуальных инструментов, как системное мышление, без параллельного освоения того, как — индивидуально или в группе — работать с интеллектуальными моделями, часто оказывается делом бесплодным. Менеджеры склонны полагать, что их задача — «раскручивание системы», а не выявление непоследовательности собственного мышления.

Личное совершенствование зачастую стоит вводить позже, потому что менеджеры вполне оправданно не доверяют «раздуванию» этой дисциплины. В любой организации, поощряющей личное совершенствование, важна свобода индивидуального выбора. Здесь, как мы уже говорили, важнее всего личный пример руководителей в смысле преданности истине и достижения отдаленных целей.

Все это в лучшем случае самые общие рекомендации. Искусство руководить предполагает своевременный выбор адекватных стратегий. Для многих организаций, к примеру, характерна выраженная ориентация на сотрудничество, и это особенно благоприятно для группового обучения и внедрения общего видения. Но в тех же самых организациях у людей случаются трудности с системным мышлением, которое может идти вразрез с принятыми интеллектуальными моделями и политикой управления. В разных производственных подразделениях больших организаций обучающие дисциплины будут развиваться в разных комбинациях. В таких организациях лидерство действует на всех уровнях, начиная от

локальных руководителей, которые обеспечивают решение текущих проблем, до ведущих, которые занимаются общими проблемами и организуют обучающий процесс в рамках всей организации.

Пока что не ясны даже критерии отбора первоочередных дисциплин. Следует ли начинать с «самых легких», т.е. с таких, к которым люди в наибольшей степени готовы и освоению которых менее всего сопротивляются? По моему опыту, людям легче осваивать новые дисциплины, если они могут связать их с решением важных проблем и организации, и личного обучения. Но что делать в случае сопротивления? Настаивать или отложить до подходящего момента?

В целом, я противник принуждения. Полезнее найти источники сопротивления. Это либо ощущение ненужности, либо страх неудачи (типа «этому я никогда не научусь», но ведь все мы когда-то были школьниками), либо кажущаяся угроза теперешнему положению сотрудника. Лучших результатов добиваются руководители, которые видят в себе дизайнеров, а не крестоносцев. Провал большинства самых благонамеренных проектов освоения новых знаний и умений происходит потому, что их инициаторы забывают о главном правиле: легче всего осваивается то, что кажется важным и полезным обучающемуся, а не тому, кто составляет программу обучения.

В сущности, задача руководителя — это такая разработка обучающих процессов, чтобы люди могли продуктивно справляться с возникающими проблемами и овладевать новыми знаниями и умениями. Для самых опытных менеджеров это новое поле деятельности, поскольку они стали высшими руководителями благодаря умению принимать решения и устранять проблемы, а не наставлять, натаскивать и помогать в учении. Но, как говорит Эд Саймон, это не причина, чтобы обращаться в бегство: «Мы еще многого не знаем из того, что потребуется для создания обучающихся организаций, но одно вполне ясно — это новые задачи, и, чтобы их решать, нужно полностью отбросить все представления о том, что мы должны делать в качестве менеджеров».

## **ЛИДЕР КАК СЛУЖИТЕЛЬ**

Интервью, взятые мною при подготовке этой главы, привели меня к поразительному открытию. Я беседовал с руководителями трех очень разных компаний — традиционного предприятия сферы обслуживания, традиционной промышленной компании и высокотехнологичной фирмы. При всех различиях между

этими людьми каждый черпает вдохновение из одного и того же источника. Каждый переживал чувство своего предназначения, на котором и сформировалась своего рода «модель становления». Она придала уникальное значение их личным притязаниям и надеждам, связанным с компанией. Для О'Брайана это идея «восхождения». Для Эда Саймона — «творческая жизнь». Для Рэя Статы — «единство слова и дела».

Я понял это как-то вечером, провозившись весь день с магнитофонными записями и распечатками интервью. Я вдруг увидел, что эти люди не просто «рассказывают байки», т.е. делятся накопленной мудростью или пытаются чему-то учить. У каждого была личная история — объяснение того, почему они делают то, что делают, и как требуемое ими развитие их компаний становится частью чего-то большего. Позднее, размышляя об одаренных лидерах, с которыми мне довелось встретиться, я осознал, что у каждого была такая «модель становления». В то же время многие вполне компетентные руководители были лидерами совсем иного толка, и просто потому, что у них отсутствовала «история собственного становления».

Такая история одновременно и очень личная, и универсальная. Она придает смысл работе. Это облагораживает усилия, но поддерживает то общее смирение, которое не позволяет слишком всерьез воспринимать собственные успехи и неудачи. Это придает целям и картинам будущего необычайно глубокий смысл, так что личные цели и притязания такого человека обращаются в своего рода вехи долгого путешествия. Но самое важное то, что «модель становления» оказывается источником способности быть лидером. Благодаря этой модели задачи организации, ее право на существование попадают в контекст представления о том, «откуда мы пришли, куда свой путь вершим», где «мы» соотносится уже не с организацией, а с человечеством в целом. И в этом смысле вполне естественно, что они видят свои организации как инструменты изменения и обучения общества в целом. Такова власть «модели становления». Она является единственным источником идей, придающим смысл всем аспектам работы лидера.

Благодаря наличию «модели становления» и чувству собственной предназначенности или судьбы у лидера возникает уникальное отношение к собственному видению будущего. Он становится служителем собственной цели или видения.

Чтобы лучше оценить функцию лидера как «служителя» обучающейся организации, стоит прислушаться к тому, как такие люди рассказывают о собственном чувстве предназначения. Ниже я привожу выдержки из интервью.

**Билл О'Брайан,**

**президент и генеральный директор корпорации**

**Hanover Insurance**

**Вопрос:** Билл, откуда в среде менеджеров такое давление в пользу всяких изменений? Это что, результат острой конкуренции?

**Ответ:** Нет. Думаю, здесь есть что-то помимо конкуренции.

Наши традиционные организации рассчитаны на удовлетворение первых трех уровней потребностей человека по Маслоу<sup>1</sup>: еда, крыша над головой, чувство принадлежности к какому-либо сообществу. Гражданам современного индустриального общества сегодня легко удовлетворить эти потребности, а значит, наши организации не реализуют дополнительные возможности использовать верность и преданность делу. Брожение будет продолжаться, пока организации не начнут обращаться к потребностям более высокого уровня — в самоуважении и самореализации.

У себя в Hanover мы над этим бьемся уже почти двадцать лет. Мы пытаемся найти руководящие принципы, конструкцию и инструменты, с помощью которых можно было бы построить организацию, более отвечающую человеческой природе.

**Вопрос:** Что вас привело к «обучающимся организациям»?

**Ответ:** Сначала нас это совсем не интересовало. Мы стремились выявить и устранить болезни, характерные для иерархических организаций, делающие их несовместимыми с высшими потребностями человека.

И все это, как и в других организациях, строилось на некоторых представлениях о человеческой природе. Если вы считаете, что человеку больше всего нужно, чтобы его оставили в покое, и что коалиции возникают только в борьбе за

---

<sup>1</sup> А. Маслоу — американский психолог, автор теории потребностей, мотивирующих поведение. — *Примеч. ред.*

власть, вы попадаете в политизированный мир. Если вы считаете, подобно многим, что, попав на самый верх, главное — там удержаться, вы оказались в бюрократическом мире. А если вы верите, как верим и мы, что в каждом человеке таятся громадные нереализованные возможности, которые можно было бы использовать намного продуктивнее, значит, вы пытаетесь построить мир, ориентированный на определенные ценности и направляемый стремлением к лучшему будущему.

Я полагаю, что человеку свойственна страсть учиться. Так что если вы создаете организацию, более соответствующую природе

человека, это и будет обучающаяся организация. Начав с чего-то иного, мы пришли именно к ней.

**Вопрос:** Почему вы думаете, что пришло время создавать организации, более отвечающие природе человека?

**Ответ:** Лично я считаю, что это связано с эволюцией сознания. Природа человека такова, что он должен постоянно восходить ко все большему осознанию своего места в мире, при этом мы повсюду видим общества, погрязшие в эгоизме, алчности и устрашающей недальновидности. В современном обществе именно бизнес способен предложить людям возможности жить иначе. Бизнес обладает гигантским потенциалом для решения множества общественных проблем. Но здесь нужно не морализировать, а показать путь на собственном примере. Мы должны продемонстрировать, как использовать наивысшие способности наших людей, и только тогда наше стремление построить лучший мир получит некоторый смысл.

**Эд Саймон,**  
**президент корпорации Herman Miller**

**Вопрос:** Как связаны между собой ваш интерес к организационному обучению и изменения, которые считаете желательными для вашей корпорации?

**Ответ:** Я считаю, что нам необходимо видение будущего. Тогда наш идеал, наша пристань будет впереди. Мне кажется, что организация должна научиться тому, как принимать изменения и стремиться к ним.

Традиционные организации изменяются в ответ на внешние события. Причина этого в том, что такие организации целиком ориентированы на внешний мир, на сложившееся положение вещей, а значит, на прошлое. Иногда они ориен-

тируются на собственных конкурентов. Для них изменение означает смену ориентиров, потому и возникает сопротивление переменам.

Мы хотим ориентироваться на созданный нами образ будущего, а не на прошлое и не на наших конкурентов. Наше стремление к переменам исходит изнутри, и это все меняет.

**Вопрос:** Почему все большее число организаций, не имеющих собственного идеала будущего, стремятся научиться создавать то, что они желают?

**Ответ:** Я считаю, что люди стремятся жить в более творческом стиле. Но большинство людей не осознает, до какой степени традиционные организации ориентированы на подавление инициативы и способности принимать риск. Обучение — это процесс постоянного экспериментирования. А экспериментировать — значит рисковать. Вопреки тому, что принято говорить, бизнес в Америке стремится устранить риск из повседневных операций. Даже когда корпорация отказывается от бюрократически-иерархической структуры, она создает децентрализованные центры бизнеса, где менеджеры по два года остаются на одном посту. Понятно, что каждый из них мечтает о продвижении, и они способны рискнуть только при очень высокой вероятности быстрого успеха, т.е. до истечения срока полномочий.

**Вопрос:** Если нам следует отчасти отказаться от той безопасности, которую дают традиционные организации, не значит ли это, что обучающаяся организация пребывает в состоянии постоянной перетряски?

**Ответ:** Мы должны найти новое равновесие. Открытость для изменений не означает отказа от основных ценностей и от соблюдения порядка. Нужно найти равновесие между нашими стремлениями к неизменности и к творчеству. Нужно учиться тому, как быть самим собой, но при этом отказываться от прежних способов делать дело. Думаю, что наша преданность творчеству в организационном построении и в исследованиях кое-чему научила нашу корпорацию. Теперь нам предстоит научиться тому, как быть творческим в бизнесе в целом. Для этого нужна новая парадигма, новая модель того, как работает организация, постоянно чему-то учащаяся и порождающая изменения.



**Рэй Стата,**  
**президент и генеральный директор корпорации Analog Devices**

**Вопрос:** Что пробудило в вас интерес к организационному обучению?

**Ответ:** Концепция организационного обучения стала результатом того процесса, через который мы прошли в конце 1970-х—начале 1980-х годов. Тогда стало ясно, что на нас, как и на другие американские компании, все сильнее давят японцы. Я постепенно пришел к убеждению, что нам грозит кризис невиданного масштаба, и, по-моему, он до сих пор нам угрожает, хотя в последние годы мы очень многого добились.

В ответ на кризис мы начали копировать всякие прогрессивные новинки, которые шли к нам из Японии. Но очень скоро у нас голова пошла кругом от этих бесконечных аббревиатур — TQC, JIT, QFD<sup>1</sup>, и каждый день прибегают консультанты и приносят новую аббревиатуру. Мне понравились рассуждения Арье де Гейза из корпорации Shell (еще один участник исследовательской программы МТИ), и я решил, что только ускорение организационного обучения откроет нам путь к совершенствованию. Важнее всего, я начал понимать, что только скорость организационного обучения может быть надежным источником конкурентных преимуществ, особенно в наукоемких областях, и попытался отразить это в моей статье.

**Вопрос:** Что вам представляется главным препятствием в строительстве обучающейся организации?

**Ответ:** Революция в управлении, связанная с «научным менеджментом» Фредерика Тейлора<sup>2</sup>, укрепила традиционное разделение труда на управляющих и управляемых. Так мы получили «мыслителей» и «делателей». Последним мыслить было практически запрещено. Думаю, что наша главная задача в том, чтобы раскрыть интеллектуальные возможности работников всех уровней, причем как индивидуальные способности, так и коллективные. Большинство не вовлечено в дело по-настоящему, и для современных корпораций это громадный неисполь-

---

<sup>1</sup> «Полный контроль за качеством», «Поставки точно в срок», «Быстрые решения». — *Примеч. ред.*

<sup>2</sup> Речь идет о книге Ф. У. Тейлора "The Principles of Scientific Management" ("Принципы научного менеджмента"), изданной в 1914 г. — *Примеч. ред.*

зuemый потенциал. Так у меня и возникла идея, что организация — это обучающийся организм.

Это легко сказать, но думаю, что нам еще многое придется понять и превратить в жизнь. Меня очень интересует вот что: «Каковы правила процесса познания, приводящего нас к настоящему знанию?». Полагаю, что термин «организационное обучение» следует использовать с большой сдержанностью, иначе он просто утратит всякий смысл и станет еще одним модным выражением.

**Вопрос:** Как вы различаете настоящее знание и ложное?

**Ответ:** Здесь главное то, что знание нужно соотносить с реальностью. Всякое знание объективно именно в таком смысле. Идея кажется совершенно очевидной, но, по наблюдению Эйн Рэнда, человечество склонно признавать верховенство сознания и мысли, и только благодаря обучению человек приходит к тому, чтобы признать высшим судьей реальность.

В ответ на это современные прагматические философы заявили, что нет смысла тревожиться об общей теории. Нужно просто делать то, что работает, а то, что работает сегодня, может оказаться непригодным завтра. Этот подход очень пышно расцвел в современной теории и практике управления с их акцентированием важности решения проблем. Очень легко просто переходить от одной проблемы к другой, «от опоры к подпорке», даже не обращая внимания на более общие закономерности. Прагматизм просто отрицает способность человека к синтезу, к восприятию более широкой картины.

Прагматизм стал господствующим отчасти потому, что прежде приоритет принадлежал разработанным теоретическим системам, не имевшим прямой связи с реальностью. Периодом расцвета универсалистских теоретических схем, вроде марксизма, был XIX век, и явный их провал стал одной из причин выдвижения на первый план прагматизма.

Любопытно, что в традиционных организациях произошло резкое разделение функций между работниками («делателями») и управляющими («мыслителями»). Руководители крупных организаций склонны отрываться от реальности и фактов; они всегда готовы выдвигать гипотезы и устанавливать связи, не пытаясь даже проверить, что же есть на самом деле. Предельным выражением внутренней порочности деления на «мыслителей» и «делателей» стало модное в 1960-х годах отделение стратегического планирования от оперативного управления. Такое раз-

деление соответствующих функций и персонала явилось еще одним шагом к отрыву управления от реальности.

Мне представляется, что до известной степени причиной этих колебаний между крайностями чистого прагматизма и чистой теории служит отсутствие инструментов для установления связи между ними. Главная задача обучающейся организации — создание инструментов и процедур, которые смогли бы помочь в концептуализации общего представления о делах и проверке идей на практике. Люди на всех уровнях организации должны участвовать в создании цикла мышления, действий, оценки и размышления. Без этого никакое обучение не имеет ценности.

Издавна одной из главных функций лидера было установление общих целей и задач. В этой функции вождя есть нечто мистическое. «Только теперь "Рыцари Круглого стола" <sup>1</sup> поняли, что им предстоит совершить», — пишет Генрих Циммер в книге о мифе «The King and the Corpse» («Король и труп» — примеч. перев.). Для Циммера Мерлин был мастером по определению стратегических целей и задач. Общее видение «сначала сплотило "Рыцарей Круглого стола", а затем опять разбросало их, и каждый в одиночку добивался личного совершенствования». Каждый рыцарь следует своей дорогой, но «они связаны воедино, и хотя путь каждого предначертан, эти пути постоянно пересекаются и переплетаются...».

Выше мы рассказали об общем видении трех лидеров. В каждом затронуты общие проблемы, выходящие за границы задач любой организации. Их личное видение делает действие настоятельным и необходимым. Каждый нацелен на создание организации нового типа, которая была бы «более адекватной природе человека» (О'Брайан), позволяла бы людям «сочетать стремление к стабильности с желанием жить творческой жизнью» (Саймон), создавала бы возможности для «концептуализации общего представления о делах и проверке идей на практике» (Стата).

Но в каждом случае видение не является завершенным и полным. Оно возникает и развивается по ходу дела и фактически есть результат продвижения впе-

---

<sup>1</sup> Речь идет о легендарном короле бриттов Артуре (VI в. н.э.), которому приписывается создание «круглого стола» как формы совещания, где все участники равноправны. — Примеч. ред.

ред. Вот почему для каждого из этих трех руководителей видение имеет такое важное значение. Оно является инструментом для продвижения вперед, для реализации самого себя.

Руководитель обучающейся организации может начать со стремления к достижению собственных целей, но, обретая способность слышать других людей, он начинает понимать, что его личное видение является частью чего-то большего. И это не умаляет, а, напротив, углубляет ответственность за общее видение. «Готовность отринуть собственную парадигму, — говорит Саймон, — возникает из чувства долга перед видением».

Служение высшим целям изменяет отношение лидера к своему личному видению. Оно перестает быть его собственностью («это мое видение») и превращается в призвание. Оно — твое, но и ты принадлежишь ему. Ты делаешься инструментом собственных целей и стремлений. Эту связь лаконично охарактеризовал Джордж Бернард Шоу, когда сказал:

*«Это и есть истинная радость жизни, жить ради цели, которую вы сами признаете громадной, быть частью природных сил, а не лихорадочным, эгоистичным клубком болезней и обид, негодующим на то, что мир не посвятил себя его счастью и благополучию».*

По-иному, хотя и не менее красноречиво, говорит об отношениях отца и детей ливанский поэт Халил Джибран, который выявляет особое чувство ответственности вне обладания, характерное для отношения лидера к собственному видению:

*Твои дети не принадлежат тебе.  
Они сыновья и дочери самой жизни.  
Она их породила через тебя.  
И хотя они с тобой, но они не твои.  
Ты можешь дать им любовь, но не мысли,  
Потому что они мыслят самостоятельно.  
Под крышей твоего дома только их тела, но не души,  
Потому что их души в доме будущего, куда вход для тебя закрыт.  
Можешь попытаться стать таким, как они, но не старайся сделать их похожими на себя.  
Ведь жизнь не идет вспять и не остается прежней.*

*Твои дети — живые стрелы, срывающиеся вперед с тетивы лука.  
Стрелок выбирает цель на бесконечном пути, и он сгибает тебя,  
чтобы стрелы неслись легко и быстро.*

*Будь счастлив тем, как мощно стрелок сгибает тебя —  
лук для твоих детей.*

*Он любит летящие стрелы, но ему нужен и ты —  
лук, посылающий их вдаль.*

## ЛИДЕР КАК УЧИТЕЛЬ

«Главная обязанность лидера, — пишет Макс Де Пре из компании Herman Miller, — заключается в определении реальности». Понятно, что воодушевление и духовную силу лидеры черпают в своем чувстве служения, но их действительная роль в том, чтобы возвращать в своих людях более точное, более глубокое и дающее силы представление о мире.

Для большинства людей в большинстве организаций «реальность» означает давление, которое нужно выдерживать, кризисные ситуации, на которые нужно реагировать, и ограничения, с которыми нужно смиряться. При таком представлении о реальности видение — недостижимая цель; в лучшем случае это досужая мечта, а в худшем — циничный обман. Напротив, для художника, скульптора или композитора творчество предполагает некоторые ограничения, предъявляемые, скажем, используемым материалом. Если для достижения цели достаточно шевельнуть пальцем, творческий процесс станет невозможен. А как воспитать в людях представление о реальности как о материале для творчества, а не как об источнике ограничений? Это и есть задача «лидера как учителя».

Используя иерархию объяснений, введенных нами в главе 3, лидер может воздействовать на представление людей о реальности на четырех уровнях: на уровне событий, шаблонов поведения, системных структур и «высшей цели». Решающим оказывается выбор того, на чем сфокусировать внимание — свое собственное и организации в целом.

Современные руководители организаций в общем и целом сосредоточены на событиях и шаблонах поведения, что и предопределяет аналогичную направленность их организаций. Вот почему современные организации, как правило, настроены на то, чтобы реагировать, а не создавать.

Руководители обучающихся организаций держат в центре своего внимания все четыре уровня, но прежде всего — системные структуры и общие задачи. Тем самым они «учат» тому же и своих людей.

Системные структуры — это царство системного мышления и интеллектуальных моделей. На этом уровне руководители помогают людям видеть картину организации в целом: как взаимосвязана деятельность различных подразделений; как схоже развитие различных ситуаций, когда в них проявляется закономерность сходных структур; почему частные решения имеют более долговременные и широкие последствия, чем это предполагалось вначале; и почему система в целом требует именно такой, а не иной управленческой политики. Но уровня системных структур — при всей его важности — недостаточно. Он ничего не говорит о целях и задачах. Он говорит о том как, но не почему.

Рассказывая об общих задачах, т.е. давая более широкое объяснение тому, для чего организация существует и к чему стремится, лидер обогащает область смыслов и значений. Он дает то, что философы называют «телеологическим объяснением» (от греческого *telos* — цель, задача), т.е. понимание того, чем мы пытаемся стать. Когда на всех уровнях организации работников воодушевляет одинаковое понимание цели, у них появляется общее предназначение. У них возникает чувство единства и оправданности жизни, которого не достичь никаким иным способом.

Мне редко случалось встречать руководителей, в равной степени одаренных способностью понимания системных структур и общих задач. Нет сомнений, что это одна из главных причин того, почему обучающиеся организации пока еще столь редки.

К числу тех, кто в равной степени был наделен этими двумя талантами, относился Билл Гор, основатель и длительное время генеральный директор компании W. L. Gore and Associates (производитель синтетических волокон). Билл Гор был чрезвычайно одаренным оратором и собеседником. Ему особенно удавались рассуждения, устанавливавшие взаимосвязь ключевых ценностей и задач организации с ее структурой и политикой. Билл очень гордился духом равенства, который до сих пор господствует в этой компании, где все работники являлись одновременно «партнерами», т.е. владели акциями и участвовали в управлении. Однажды он следующим образом определил свою политику контролируемого роста:

*«Нас ограничивают не финансовые ресурсы. Нас ограничивает скорость привлечения новых партнеров. Мы из опыта узнали, что когда пытаемся расширять их число больше, чем на 25% в год, мы начинаем вязнуть в трясине; 25% годового роста — вот наше реальное ограничение. В авторитарной организации можно добиться намного больших темпов. Эстер Баум, одна из партнеров, придя домой, рассказала об этом своему мужу. Профессор Баум оказался астрономом и математиком, который работал в обсерватории Лоуэлла, и он заметил: "Это занятное число". Затем он взял ручку, бумагу, подсчитал и сказал жене: "Ты понимаешь, что всего лишь через 57,5 года каждый человек в мире будет работать на вашу компанию?"».*

С помощью этой простой истории Гор объясняет смысл политики, ограничивающей темп роста, что наверняка было причиной немалых столкновений и конфликтов. Он подтверждает, что организация не намерена отказываться от создания уникальной рабочей атмосферы для своих «партнеров», и указывает на те жертвы, которые фирма готова приносить ради того, чтобы сохранить верность своим идеалам: «В авторитарной организации можно добиться намного больших темпов [роста]». (Вспомните, что одной из роковых ошибок компании People Express было отсутствие политики ограничения темпов роста до уровня, при котором новые кадры успевали бы включиться в ее новаторскую систему разделения труда.) В конце концов мы узнаем, что, несмотря на такое сознательное ограничение, компания растет с великолепной скоростью — еще один аспект видения.

К сожалению, намного чаще встречаются руководители, обладающие пониманием задач и общим видением, но при этом неспособные внушить свое понимание всем остальным. Среди великих «харизматических» лидеров очень много таких, кто, обладая глубоким пониманием целей и задач, управляет своими организациями почти исключительно на уровне событий. Такие руководители вспоминают об общих и более возвышенных целях только в периоды кризисов, но не в остальное время. Они умеют привить своим организациям высокое понимание цели и задач. Они возбуждают в людях энергию и энтузиазм. Но под их руководством организации следуют от одного кризиса к другому. В конечном итоге люди в таких организациях перестают заботиться о чем-либо, кроме распознавания событий и своевременной реакции на них. Когда один кризис сменяется другим, у людей нет возможности контролировать собственное время, не говоря уже о соб-

ственной судьбе. Результатом становится циничное отношение к самой идее видения, к идее общих целей и задач. Сама почва, на которой только и может произрасти вера в нашу способность влиять на собственное будущее, оказывается отравленной.

Такие «визионерствующие кризисные менеджеры» зачастую оказываются трагическими фигурами. Источником трагедии становится сама глубина и подлинность их видения. Зачастую они действительно преданы самым благородным идеалам и целям. Но благородства устремлений недостаточно для преодоления системного сопротивления. «Последнее слово за природой», как говорят экологи. Если мы не научимся тому, как опознавать системные силы, работать с ними и использовать их в нашу пользу, они всегда одержат верх.

Схожие проблемы возникают перед «визионерствующими стратегами», т.е. перед руководителями, наделенными чувством цели и задач, но работающими исключительно на уровне закономерностей изменений и событий. Такой руководитель в большей степени способен управлять изменениями, но при этом он все-таки учит своих людей распознавать тенденции, а не глубинные структуры. Его организация, скорее, реагирует на изменения, чем порождает их. Как ни странно, лидеры, обладающие чувством видения и пониманием главных тенденций развития своего бизнеса, часто считаются образцовыми современными руководителями. Причина здесь в том, что они намного эффективнее руководителей, вообще лишенных видения, или тех, кто работает только на уровне общих представлений или восприятия событий.

Руководитель обучающейся организации должен делать нечто большее, чем просто формулировать стратегии, нацеленные на эксплуатацию новейших тенденций. Он должен еще научить своих людей пониманию системных сил, формирующих изменения. Интуитивного представления об этих силах явно недостаточно. Многие «визионерствующие стратеги» обладают интуитивным пониманием причин изменений, но сами не в силах объяснить их источник. В конечном итоге они превращаются в авторитарных лидеров, которые навязывают остальным свою стратегию и политику или постоянно вмешиваются в решения подчиненных. Такова судьба этих руководителей даже в тех случаях, когда их первоначальные ценностные ориентации враждебны авторитаризму. Ведь только им дано понять, в чем правильное решение! Зато в обучающихся организациях руководители способны так сформулировать свои стратегические прозрения, что они



становятся элементом коллективного сознания, причем их можно оспаривать и совершенствовать.

Лидер в роли учителя не учит людей тому, как достигать собственных целей и стремлений. Речь идет о поощрении обучения. Эти руководители помогают каждому в своей организации вырабатывать системное понимание. Принятие такого рода ответственности является противоядием от одного из самых частых просчетов многих одаренных руководителей — они теряют приверженность истине.

В первый срок президентства Линдона Джонсона его программа «Великое общество» вызвала искреннюю поддержку по всей стране, хотя он и стал президентом в результате трагической гибели президента Кеннеди. Джонсон был мастером вербовать сторонников и терпеливо проводил через Конгресс один нужный ему закон за другим. Из 91 предложенного им законопроекта Конгресс отверг только два. Его способность привлечь на свою сторону публику была не менее поразительна. «Его цели стали целями страны», — писал историк Уильям Манчестер. Но результаты президентства Джонсона оказались обескураживающими — отчасти потому, что он не сохранил приверженность истине. Когда президенту объяснили, что США не по карману одновременно финансировать войну во Вьетнаме и программу Великого общества, он прибег к систематической лжи о расходах на войну. «Если я скажу [Конгрессу правду] о расходах на войну, — объяснил он своим советникам, по сведениям Манчестера, — старая лиса [сенатор] Уилбур Миллс сядет на свое место, любезно меня поблагодарит и вернет мне программу Великого общества». Постепенно Джонсон приучился игнорировать критические высказывания даже со стороны собственных советников. Вскоре начались отставки членов его кабинета. Наконец, лживость Джонсона привлекла внимание публики и вызвала, по словам *New York Herald Tribune*, кризис доверия в 1965 г. Его способность быть лидером оказалась исчерпанной еще до перевыборов 1968 г.

История, мифология и предпринимательский фольклор со времен Эдипа до наших дней изобилуют примерами лидеров, которые потерпели крах именно из-за недостаточной приверженности истине.

Как сказал мой коллега, консультант Брайан Смит: «Я знал многих руководителей, которых сокрушило их собственное видение». Такое почти всегда происходит из-за того, что руководители утрачивают способность воспринимать реальную действительность. Они делают вид, что все идет прекрасно, и таким об-

разом маскируют собственную растерянность и чувство неопределенности. Неспособные руководить, они превращаются в пламенных ораторов. Неспособные учиться, они становятся «верными последователями».

## ТВОРЧЕСКОЕ НАПРЯЖЕНИЕ

Лидеры, одновременно являющиеся организационными строителями, служителями и учителями, приходят к очень простому пониманию своей главной задачи. «Подобно Сократу, который чувствовал необходимость умственного напряжения, — говорил Мартин Лютер Кинг, — чтобы выпутаться из тенет мифов и полуправды... так и нам... следует создать в обществе особенное напряжение, чтобы помочь людям выбраться из темных глубин расизма и предрассудков»<sup>8</sup>. Напряжение, о котором говорил Кинг, — это творческое напряжение в процессе совершенствования личности. Такое напряжение возникает, когда есть мечта, видение, и человек постоянно и не кривя душой соотносит мечту с реальностью. Только так, говорил Кинг, можно «драматизировать ситуацию настолько, что ее нельзя будет игнорировать».

Творческое напряжение лидера — это не беспокойство и волнение, а психологическое усилие. Его видение, понимание задач, целей и ценностей задают направление и определяют цель. Его неустанная приверженность истине и пытливые исследование сил, формирующих реальную действительность, ни на миг не позволяют забыть о дистанции между мечтой и реальностью. Руководитель порождает это творческое напряжение и управляет им в целой организации, а не только в собственной голове. Именно так он воодушевляет организацию. Это и есть его главная работа. Для этого он и нужен.

Если в организации присутствует творческое напряжение, возникает совершенно иное понимание реальности. Люди буквально начинают видеть все больше аспектов реальной действительности как нечто такое, на что они могут коллективно воздействовать. Это не пустая «убежденность», которая позволяет многим скрыться от ощущения бессилия. Это спокойное осознание того, что на все аспекты действительности — на события, закономерности изменений и даже на системные структуры — можно влиять посредством творческого напряжения. Этот сдвиг сознания, или метанойя, был превосходно выражен приверженцем иудаизма философом-экзистенциалистом Мартином Бубером:

*«Современное мышление отличается небывалой верой в неотвратимость судьбы. Не имеют значения никакие разговоры о правилах и порядках... В основе всего лежит одержимость процессом, т.е. беспредельная власть причинно-следственных связей. Но ее догматизация не оставляет места для свободы. Она не оставляет возможности для представления о человеке, который преодолевает заведенный порядок жизни, вырывается из пут привычных инстинктов, обновляет и преобразует застывшую структуру движения истории.*

*Только одно достойно стать судьбой человека — это вера в судьбу. Свободен тот, чья воля лишена оттенков эгоистического произвола. Такой человек способен верить в предназначение и в свою роль в мировой истории. Он ни за кем не следует в марширующих рядах. Его судьба индивидуальна, она ждет его, хотя он и не знает, где встретит ее. Но зато он знает, что ему предстоит ответить на ее зов всем своим существом. Его решение не перевернет мир, но то, что должно случиться, наступит только тогда, когда он решит, на что способен. Свои вялые, несвободные желания, управляемые сложившимся ходом жизни и инстинктами, он должен принести в жертву своей высшей воле, которая бросает определенность ради предначертанного и предопределенного бытия.*

*Такой человек не отличается чрезмерной активностью, но он и не пассивный участник событий. Он прислушивается и к тому, что возникает у него в душе, и к тому, что происходит в мире. Но он тем самым ищет не поддержку, а желанную ему действительность».*

## **КАК ПОМОЧЬ ВОЗНИКНОВЕНИЮ ТАКИХ ЛИДЕРОВ?**

В феврале 1990 г., когда президент ЮАР де Клерк объявил о снятии запрета на политическую деятельность негритянского населения страны и об освобождении политических заключенных, я работал там в рамках программы по воспитанию белых и чернокожих лидеров, способных строить обучающиеся организации и сообщества. В ожидании близкого освобождения Нельсона Манделы, которое случилось через неделю, мы читали речь филиппинского политика Корасон Акино. Она говорила, что, когда ее муж, Бениньо Акино, вышел из тюрьмы,

*«...каждый, знавший его, отметил в нем глубокие изменения. Великолепный "политический зверь" — изворотливый, быстрый, красноречивый и отважный, который отдавал свои природные таланты на службу республике в надежде на славу и почести, он превратился в человека, для которого любовь к стране стала только другой стороной его любви к Богу. Я считаю, что это самый истинный и лучший вид патриотизма. Только в таком случае патриотизм перестает быть прибежищем негодяев и обращается в служение истинного христианина...*

*Такие мужчины и женщины, естественно, не делаются по заказу — чтобы они вошли в оппозицию или возглавили ее. Таких людей вообще нельзя создать, ибо они создают себя сами.*

*Если вы разделяете мое растущее убеждение, что только через них придут желанные нам изменения, тогда вам придется разделить и следующий мой вывод: изменения произойдут, и победа будет одержана. Но победу, означающую нечто большее, чем смену правящих лиц, мы одержим только тогда, когда появится достаточное число именно таких людей».*

В этой речи больше всего поражает высказывание, что «таких людей вообще нельзя создать, ибо они создают себя сами». Большинство выдающихся лидеров, с которыми мне случилось работать, не были ни высокими, ни стройными, ни особенно привлекательными. Зачастую они довольно посредственные ораторы, не выделяются в толпе, а их красноречие не способно воспламенить слушателей. Их, как правило, отличает ясность и убедительность идей, глубина убежденности и постоянная готовность учиться. У них нет «готового ответа на все», но они умеют внушить окружающим уверенность, что вместе «мы можем научиться всему, что нам нужно для достижения желаемого».

Способность таких людей быть прирожденными лидерами является побочным результатом всей их жизни, подчиненной развитию умения формулировать и убеждать, слушать и оценивать идеи других людей. Они размышляли над личными ценностями и увязывали с ними собственное поведение. Если личная харизма не опирается на такие усилия, это всего лишь стиль, лишенный содержания. И тогда каждый, кто поддался обаянию пустого стиля, теряет последнюю способность

мыслить самостоятельно и принимать разумные решения. Такой лидер опасен как для общества, так и для организации.

Вот почему для потенциальных лидеров так важны пять дисциплин, о которых мы говорили в частях II и III этой книги. Они образуют рамку для фокусирования усилий по развитию способностей быть лидером. Системное мышление, личное совершенствование, интеллектуальные модели, создание коллективного видения и коллективное обучение — все это может быть названо как обучающими дисциплинами, так и дисциплинами лидерства. Преуспевшие в этих областях станут естественными лидерами обучающихся организаций.

В нашей программе развития лидерских качеств мы акцентируем «индивидуальные дисциплины» — системное мышление, работу с интеллектуальными моделями и личное совершенствование. Эти дисциплины охватывают жизненно важные для лидерства умения: концептуализацию, общение и творческий подход. Но нельзя недооценивать глубоко личную природу лидерства, которое не сводится к набору умений или знаний. Люди в конечном итоге следуют за теми, кто во что-то верит и при этом способен достигать адекватных результатов. Можно сформулировать иначе. Кто является природным лидером обучающейся организации? Тот, кто способен учиться.

## **ВРЕМЯ ВЫБИРАТЬ**

Парадоксально то, что лидерство в обучающейся организации — это функция одновременно личная и коллективная. Хотя ответственность за принимаемые решения распределена между многими, но участие в принятии решений есть дело личного выбора.

Выбирать — это не то же самое, что хотеть. Попробуйте сами. Скажите: «Я хочу». А потом скажите: «Я решил». В чем разница? Для большинства людей «я хочу» — это пассивная позиция, а «я решил» — активная. Для большинства желать — все равно, что не иметь. Выбор — это позиция самодостаточности: мы намерены получить то, что желаем. Оглядываясь на прошлое, выясняешь, что некоторые решения сыграли главную роль в последующей жизни. Именно так будут работать и наши последующие решения.

К такого рода решениям относится готовность стать частью обучающейся организации. И не важно, сколько в ней человек — трое или три тысячи. Только благодаря выбору человек становится служителем высших целей и замыслов.

Только сознательное решение может привести человека в ряды тех, кто осваивает обучающие дисциплины. Помощь и пример окружающих имеют большое значение, но решение должен принять сам человек. Обучающиеся организации создаются только людьми, отдающими все силы на службу выбранным задачам. Все дело в решимости и самоотверженности.

В этой книге я не стремился убедить людей, что им следует посвятить свою жизнь созданию обучающихся организаций. Я просто пытался объяснить, чем может быть такая организация и как ее можно создать, чтобы остальные увидели, какие возможности открыты перед ними. Решение, как это всегда и бывает, остается за вами.

## **Часть V**

### **Заключительная часть**

## Глава 19

### Шестая дисциплина?

Самолет DC-3 революционизировал отрасль коммерческих авиаперевозок, но настоящее развитие отрасли началось только через 10 с небольшим лет, когда были внедрены еще две технологии — реактивный двигатель и радар. Любопытно, что радар появился как военная, а не авиапромышленная разработка.

Как представляется, рассмотренные нами пять дисциплин образуют критическую массу. Они позволяют планомерно и рационально осуществлять создание обучающихся организаций, не полагаясь исключительно на счастливое стечение обстоятельств. Но в будущем объявятся и дополнительные возможности. Если аналогия с развитием авиации оправданна, возможно появление еще одной-двух «обучающих» технологий, сути которых мы пока не в силах даже представить.

Появление реактивного двигателя и радара стало основой для развития инфраструктуры аэропортов, навигационного оборудования и коммерческих авиалиний. На этом фундаменте развилась современная авиация. На сегодня насущной задачей является овладение возможностями, предоставляемыми уже существующими обучающими дисциплинами, чтобы заложить фундамент будущего развития.



## Глава 20

### Новая версия

Системное мышление различает два вида сложности — «составная сложность», создаваемая множеством переменных, и «динамическая сложность», когда причины и следствия разнесены во времени и в пространстве и явно полезные меры не дают ожидаемого результата.

Инструменты системного мышления, представленные в этой книге, предназначены для понимания динамической сложности. Они помогают выявлять глубинные структуры и шаблоны поведения, скрывающиеся от глаз натиском повседневных событий и бурной деятельностью, столь характерной для жизни современных менеджеров. Они помогают понять, почему не дают должного эффекта общепринятые решения и в каком месте следует приложить усилия, чтобы добиться желаемых результатов.

Но что делать с составной сложностью? Как быть с сотнями и даже, пожалуй, тысячами одновременно работающих механизмов обратной связи, с которыми приходится иметь дело менеджерам? Как управляться с такого рода сложностями? Какая польза от системного мышления, если оно сфокусировано только на нескольких механизмах обратной связи и игнорирует все это множество переменных?

В главе 13 я уже говорил, что с системной точки зрения наличие такого множества переменных делает все рациональные объяснения заведомо неполными. Системы, образуемые людьми, бесконечно сложны. «Они не поддаются описанию в силу своей полной неопишуемости». Но кое-чего и здесь можно добиться.

Очень много свидетельств того, что познавательные возможности человека ограничены. Ученые доказали, что человек может одновременно управлять только очень малым числом переменных. Наши механизмы сознательной переработки данных легко перегрузить избытком информации, и тогда нам приходится обращаться к упрощающим ситуацию эвристическим приемам.

Но как тогда объяснить нашу способность управлять автомобилем на скорости 100 км в час в потоке других машин? А как нам удастся играть в теннис? Исполнять сонаты Моцарта? Все это поразительно сложные виды деятельности, требующие быстрой реакции на сотни переменных. При этом человек, овладевший соответствующими умениями, выполняет их практически «без участия сознания». Мы управляем автомобилем в час пик и при этом ведем беседу. Профессиональные игроки в теннис думают в ходе игры только о ее стратегии и о своем месте на площадке. Исполнитель заботится о красоте и стиле исполнения, а не о технических тонкостях игры на рояле.

Понятно, что наш мозг располагает механизмами, предназначенными как раз для решения такого рода сверхсложных задач. В главе о совершенствовании личности мы назвали этот механизм «подсознанием», чтобы обозначить, что он работает вне сферы сознательного внимания. Можно использовать другие названия — наработанные автоматизмы или как-либо иначе, но не в названиях дело. Важно понять, что на внесознательном уровне мы можем решать намного более сложные задачи, чем на уровне сознания.

Важен и тот факт, что «бессознательное мышление» можно развивать. В сущности, всякое обучение осуществляется при взаимодействии сознательных и внесознательных механизмов, и результатом оказывается развитие и тренировка внесознательного. Водить автомобиль мы учимся не в час пик, а на особых учебных площадках либо на тихих загородных улочках, потому что наше подсознание еще не овладело искусством управлять автомобилем. Постепенно оно принимает на себя все большую часть операций по управлению им. Мы начинаем делать это «механически» или «автоматически». Это освобождает наше сознание с его ограниченной способностью перерабатывать информацию для дальнейшего овладения искусством вождения.

Есть много способов программирования подсознания. Все культурные программы действуют вне рамок сознания. Человек, выросший в расистском или кастовом обществе, совсем иначе видит других и взаимодействует с ними, чем тот, кто вырос в не столь жестко сегрегированном обществе. Вера и убеждения также программируют подсознание. Хорошо известно, к примеру, что убеждения влияют на восприятие. Тот, кто считает, что людям доверять нельзя, будет постоянно видеть некий подтекст и неискренность там, где более доверчивый человек ничего такого не почувствует.

Наиболее тонким образом программирует подсознание язык. Воздействие языка особенно трудноуловимо, потому что он влияет не столько на содержание подсознания, сколько на то, как оно структурирует и организует свое содержание. Но если так, как можно научить подсознание тому, как организовывать информацию?

В главе 5 мы показали, что процессы обратной связи с трудом удается изложить на обычном языке. Так что обычно мы просто упрощаем задачу и говорим примерно так: «А есть причина В, что создает С». Но подсознание из всего этого воспринимает только, что «А есть причина В». Подсознание склонно забывать, что «В также есть причина А». Если мы пользуемся только линейным языком, то мы и мыслим линейно, и воспринимаем мир линейно, т.е. как цепь событий. Мы не в состоянии охватить масштаб последствий, но знаем, что их множество.

Но все начинает меняться, когда мы овладеваем системным языком. Подсознание постепенно приучается структурировать данные в виде замкнутых циклов обратных связей, а не линейных последовательностей событий. Мы начинаем повсюду «видеть» механизмы обратной связи и системные архетипы. Мозг усваивает новый подход к мышлению. Переключение происходит примерно так же, как при изучении иностранного языка. Мы начинаем видеть сны на новом языке, используем в разговоре его выражения и конструкции.

Теоретик организационной деятельности Чарльз Кифер так говорит об этом:

*«Когда такое переключение происходит на уровне подсознания, человек окончательно превращается в системного мыслителя. Он начинает одновременно воспринимать действительность в системной и в линейной перспективах (последняя вполне адекватна для решения множества проблем). Подсознание выявляет в качестве возможных решений альтернативы, которые недоступны для восприятия линейным сознанием. Решения, которые были вне "инструментального набора", становятся его неперменной частью. Системность подхода оказывается не методологией решения проблем, а превращается в способ мышления (почти в образ жизни)».*

Для подсознания нет ограничения на число процессов обратной связи. Оно способно не только управляться с куда большим числом деталей и переменных,

чем наше сознание, но и в состоянии иметь дело с куда более запутанными системами динамической сложности. Важно то, что по мере приспособления подсознания к одновременной обработке сотен механизмов обратной связи оно сводит воедино процессы составной и динамической сложности.

Вот почему так важна практика. Только она создает эффективную взаимосвязь между сознанием и подсознанием. Идет ли речь об изучении иностранного языка или езде на велосипеде, понятийного обучения недостаточно. Это и делает столь важной роль микромиров, которые создают возможности для тренировки системного подхода к мышлению и действию.

Ценность системного мышления намного превосходит то, что может быть сделано в рамках любых организаций. Сделаем несколько шагов назад.

С эволюционной точки зрения нынешнее положение человечества выглядит довольно странно. Люди великолепно приспособлены к тому, чтобы опознавать и отражать внезапно возникающие события, угрожающие их жизни. Хлопните за спиной соседа в ладони, и он подпрыгнет — сработает генетическая память о том, как следует поступать, когда из кустов выпрыгивает саблезубый тигр.

Но сегодня нашему коллективному выживанию угрожают медленные постепенные изменения, создаваемые чрезвычайно сложными — и в смысле структуры, и в динамическом плане — процессами. Распространение ядерного оружия не является одноразовым и внезапным событием, так же как парниковый эффект, истощение озонового слоя, отсталость и недоедание в странах третьего мира, экономические циклы, определяющие качество жизни, и большинство других ширококомасштабных проблем нашего мира.

Обучающиеся организации сами могут оказаться своего рода рычагом для решения сложных проблем, стоящих перед человечеством. Для создания обучающихся организаций нужны люди, способные воспринимать мир как системные мыслители, которые работали бы над совершенствованием собственной личности и умели бы совместными усилиями выявлять и перестраивать интеллектуальные модели. С учетом роли деловых организаций в современном мире это может оказаться одним из важнейших шагов к тому, чтобы «переписать код», изменить не только наши идеи, но и сами способы мышления. В этом смысле обучающиеся организации могут стать инструментом, обеспечивающим не только эволюционное развитие организаций, но и развитие человеческого разума.

## Глава 21

### Неделимое целое

Когда-то я мечтал стать астронавтом. Я даже начал изучать в колледже астронавтику и аэронавтику. Но потом «попался на крючок» системного мышления, и направление моей карьеры изменилось.

Но я до сих пор пребываю под обаянием космических программ и живо помню свое восхищение первыми снимками Земли, полученными с кораблей «Аполлон». Поэтому легко себе представить, как меня обрадовала возможность познакомиться с астронавтом Расти Швейкартом, который несколько лет назад был участником одной из наших программ развития лидерских качеств.

От него я узнал, что многим астронавтам по возвращении на Землю бывает трудно найти слова для описания того, что они чувствовали, пролетая высоко над родной планетой. Сам Расти промучился пять лет (он участвовал в марте 1969 г. в испытании лунного модуля на корабле «Аполлон-9»), прежде чем нашел нужные слова.

Летом 1974 г. Швейкарта пригласили выступить на собрании общества «планетарной культуры» на Лонг-Айленде. Готовясь к выступлению, он осознал, что не может рассказывать о своем опыте как о чем-то личном. Швейкарт вдруг понял, что он и все другие астронавты представляли собой «расширение органов чувств всего человеческого рода. Да, это не только мои, но и одновременно наши общие глаза и наши общие переживания. Мы первыми поднялись в космос и оттуда посмотрели на Землю, но от лица всего человечества. Поэтому долгом тех немногих, кто пережил это лично, стало поделиться новым опытом с остальными». Он решил просто рассказать людям о своих впечатлениях, но так образно, как если бы каждый слушатель сам побывал на орбите.

*«На то, чтобы облететь Землю, нужно полтора часа. Обычно все просыпаются утром. И орбита такова, что обычно ты просыпаешься над Средиземноморьем, над Северной Африкой. Ты завтракаешь и смотришь в иллюминатор, и там внизу ты видишь Средиземное море,*

*Грецию, Рим, Северную Африку, Синай и все это пространство. И стоит однажды все это увидеть, как ты понимаешь, что здесь началась культура человечества, что под тобой колыбель цивилизации. И ты начинаешь думать о том, что происходило в этих краях на протяжении тысячелетий.*

*Потом Северная Африка уплывает, и появляется Индийский океан, а затем выходит и отодвигается назад великий полуостров Индостан. Остается сбоку Цейлон, проплывают внизу Бирма, Юго-Восточная Азия, Филиппины, и открывается чудовищное пространство Тихого океана — невозможно представить себе, насколько он громаден. Наконец, внизу открывается берег Калифорнии и все эти милые сердцу места — Лос-Анджелес, и Феникс, и Эл Пасо, а затем и Хьюстон; это уже твой дом, и ты знаешь, что там внизу космический центр. И ты чувствуешь, что они видят тебя, что ты связан с ними.*

*А потом ты пересекаешь Новый Орлеан, видишь южные штаты и весь полуостров Флорида. Ты облетаешь Землю сотни раз и постоянно восхищаешься ее дружелюбием. И опять полет над Атлантическим океаном, и вновь под тобой Северная Африка...*

*И ты все время чувствуешь свое единство — с Хьюстоном, с Лос-Анджелесом, Фениксом и Новым Орлеаном. И однажды ты осознаешь, что чувствуешь свое родство с Северной Африкой. Ты ждешь ее появления. И вот она опять под тобой. Твое чувство принадлежности Земле начинает смещаться. Облетая планету за полтора часа, ты понимаешь, что все это внизу — твое, родное. И это многое изменяет.*

*Ты смотришь вниз и даже не представляешь, как много границ и барьеров пересекаешь вновь и вновь, не замечая их. Ты смотришь на Средиземноморье и знаешь, что там сотни людей постоянно убивают друг друга, а ты даже не в силах разглядеть те воображаемые границы, которые они пытаются защитить. Сверху Земля едина, и она так прекрасна. Хочется взять врагов за руки и сказать им: "Взгляните на все это сверху. Только раз взгляните. Что может быть важнее?"*

*А чуть позже твой друг, один из твоих соседей, с которым тебе приходилось сиживать рядом за столом, улетает на Луну. И теперь он*

*смотрит назад и замечает, что Земля — это не что-то громадное, где можно видеть множество прекрасных подробностей, а нечто совсем небольшое. И тут тебя поражает резкий контраст между смешением ярко-голубого и белого, как на рождественской елке (это наша Земля), и черным небом бескрайнего Космоса.*

*Поразителен контраст между малым размером Земли и ее важностью для всех нас. Она столь мала и уязвима, эта крошечная точка в бескрайнем Космосе, что ее можно закрыть пальцем. Но эта маленькая бело-голубая планета и есть все, что для тебя драгоценно. На ней вся история и музыка, искусство и поэзия, войны и смерть, рождения и любовь. Там — слезы, радость, игры, там все, ради чего ты живешь...*

*И ты начинаешь понимать, что эта перспектива... полностью изменила тебя, что ты стал иным. Все отношения стали иными. Выдаются свободные минуты, когда выходит из строя наблюдающая аппаратура, и тут приходят воспоминания о прошлом, когда ты еще не летал над Землей. Появляется возможность подумать обо всем. И ты вспоминаешь, как тебя впервые изумляла панорама Земли перед глазами. Теперь ты не зритель, любующийся из окошка дивными видами внизу. Теперь ты переплываешь пространство, как золотая рыбка — море, и никаких границ не существует. Нет границ, нет пределов, и нет препятствий».*

Плавая над землей, Рйсти Швейкарт открыл для себя первые принципы системного мышления. Но сделал он это так, как мало кому удастся, — не на интеллектуальном или сознательном уровне, а на уровне прямого переживания. Земля, как и каждый из нас, — это неделимое целое. Природа (а мы лишь часть ее), не состоит из отдельных частей. Это целое, составленное из других целостей. Все границы, включая государственные, произвольны. Мы изобретаем их и потом не чаем, как выбраться из этой ловушки.

Но история на этом не окончилась. Астронавт испытывал все новые прозрения, и его взгляды менялись. Он оставил свой пост в Энергетическом управлении Калифорнии и начал активно участвовать в совместных проектах с советскими космонавтами. Он знакомился с опытом других посланцев Земли. Поле его

деятельности постепенно изменялось и расширялось в соответствии с этим новым духовным опытом.

Особенное впечатление на него произвела гипотеза о «Гее»<sup>1</sup>, в соответствии с которой биосфера, т.е. вся земная жизнь, сама по себе является единым живым организмом. Эта идея, хорошо известная многим традиционным культурам, в частности американским индейцам, «затронула во мне какую-то глубокую струну», рассказывал Расти: «Впервые я получил возможность с позиций ученого говорить о моем опыте пребывания в Космосе, для чего раньше я просто не мог подобрать слов. Я не сумел бы описать чувства и ощущения, возникшие у меня при виде Земли из Космоса. Я чувствовал, что она вся живая, вся, со всем, что на ней и в ней».

Уже к концу наших занятий кто-то неожиданно задал ему вопрос: «Расти, расскажи, на что это было похоже?». Он глубоко задумался. А потом сказал только одну фразу: «Это как видеть ребенка, который вот-вот должен родиться».

Возникает что-то новое. И оно связано со всем существующим, оно связано с целым.

---

<sup>1</sup> Гея — богиня Земли в древнегреческой мифологии. — Примеч. ред.