**Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации**

Тема системного подхода весьма интересна мне в последнее время. Я не раз обращался к ней в своих заметках (см., например, [Джамшид Гараедаги](http://baguzin.ru/wp/?p=939) «Системное мышление…», [Джозеф О’Коннор](http://baguzin.ru/wp/?p=881) «Искусство системного мышления…», [Закон необходимого разнообразия](http://baguzin.ru/wp/?p=577), [Обратная связь – основа поддержания и развития](http://baguzin.ru/wp/?p=592)). На мой взгляд, системный подход – то, чего не хватает практикующим менеджерам и современному образованию.

Представляю вашему вниманию одну из лучших (с моей точки зрения ☺) книг о бизнесе и системном подходе:



Почему эта книга так хороша? Потому, что она заставляет задуматься о нашем подходе к управлению компаниями и персоналом. Она дает массу новых идей, которые вы можете пробовать внедрять в повседневной практике. Эта книга – важная веха на пути развития менеджера!

**Господствующей системе управления** присущи следующие характеристики:

1. Управление на основе измерений:
   1. Фокусирование на краткосрочных показателях
   2. Обесценивание неосязаемого («Можно измерить лишь 3% того, что имеет значение». У.Э.Деминг)
2. Культуры, предрасположенные к конформизму
   1. Карьерный рост с помощью угодничества начальству
   2. Управление на основе насаждения страха
3. Управление результатами
   1. Установление целей
   2. Ответственность за выполнение поставленных управляющими целей (независимо от того, выполнимы они или нет в рамках существующих систем и процессов)
4. «Правильный ответ» против «неправильного ответа»
   1. Акцентирование технического решения проблем
   2. Игнорирование отклонений от стандарта (в том числе системных)
5. Единообразие
   1. Диверсификацию считают проблемой, подлежащей устранению
   2. Подавление конфликтов ради внешнего согласия
6. Предсказуемость и управляемость
   1. Управление означает контроль
   2. Планирование, организация и контроль – «святая троица менеджмента»
7. Чрезмерная конкуренция и недоверчивость
   1. Конкуренция между людьми – непременное условие достижения эффективности
   2. Невозможность инноваций без поддержки конкуренции между людьми («Конкуренция ввергла нас в рабство». У.Э.Деминг)
8. Утрата целостности
   1. Фрагментарность
   2. Локализация инновационных процессов в отдельных подразделениях

**Глава 1. «Дайте мне точку опоры – и я переверну весь мир»**

Умения обучающейся организации:

1. *Системное мышление*
2. *Мастерство самосовершенствования.* 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».
3. *Интеллектуальные модели*
4. *Построение общего видения*
5. *Обучение команд*

**Глава 2. Страдает ли ваша организация неспособностью к обучению?**

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 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. Первым шагом к исцелению должно стать умение опознавать семь источников неспособности учиться:

1. *Моя специальность – это и есть я.* 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».
2. *Враг вовне.* Когда дела идут скверно, все мы склонны искать виноватых на стороне. На самом-то деле синдром «враг – вовне» – это только побочный результат принципа «моя специальность 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.
3. *Иллюзия ответственности.* 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.
4. *Завороженность событиями.* 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 системы 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.
5. *Вареная лягушка.* Корпорации очень плохо приспособлены к борьбе с постепенно нарастающими угрозами. Почему в известной притче лягушка сварилась? Потому что ее механизмы восприятия угрозы для жизни настроены на внезапное изменение, а не на медленные, постепенные перемены. Чтобы научиться видеть медленные, постепенные процессы, нужно самим притормозить и научиться обращать внимание на трудноуловимые и полные драматизма медленные изменения. Нам не избежать судьбы лягушки, если мы не научимся замедляться и видеть постепенные процессы, которые зачастую являются источником самых больших опасностей.
6. *Иллюзия того, что мы учимся на практике.* 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. 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. Традиционно организации 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.
7. *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. Ради поддержания имиджа они подавляют все разногласия, так что совместные решения оказываются слабыми и компромиссными, приемлемыми для всех и каждого, либо отражают мнение кого-то одного, кто сумел оседлать всю команду. Когда в вашей компании последний раз наградили того, кто, игнорируя злободневные проблемы, поднимает сложные вопросы о текущей политике? 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 называют «умелой некомпетентностью», — полным-полно менеджеров, которые с невероятной эффективностью защищают себя от возможности чему-либо научиться.

*Неспособность к обучению и пять дисциплин.* Подобно терпящим бедствие организациям, в большинстве павших империй возникало внутреннее ощущение того, что дела идут не вполне хорошо, но доминировавшие инстинкты требовали защищать традиционные способы действий, не подвергая их сомнению. В таких случаях о развитии способностей, направленных на изменение традиционного поведения, говорить не приходится.

**Глава 3. Узники системы или пленники собственного образа мыслей?**

Пивная игра. В ней нет злоумышленников. Здесь некого винить. Негодяев не было, но кризис-то был, и он встроен в структуру данной системы. 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 действия.
3. *«Рычаг» обусловлен образом 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.

Структура влияет на поведение. Результаты работы людей в рамках одной системы обычно сходны. 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.

С системной точки зрения, во всякой сложной ситуации существует несколько уровней объяснения (рис. 1). В известном смысле все эти объяснения одинаково «истинны», но их полезность несопоставима. Ссылка на события – «кто и что сделал» – обрекает на механистичность реакций. 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. Третий уровень объяснений, «структурное» объяснение, встречается реже всего, но является самым многообещающим. Оно отвечает на вопрос: «почему именно таковы закономерности поведения?».

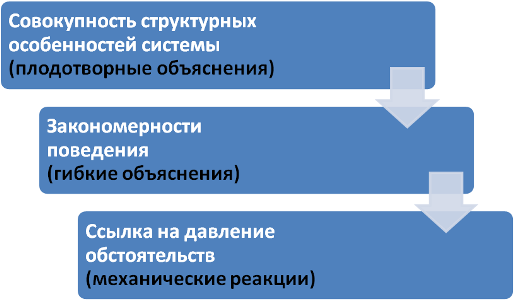


Рис. 1. Уровни объяснения сложной ситуации.

Структурные объяснения так важны потому, что только они затрагивают глубинные причины поведения на таком уровне, который позволяет изменять закономерности поведения. Структуры порождают закономерности поведения. Изменив 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. 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. Как сказал Уолтер Келли: «Мы встретили врага, и это оказались мы сами».

**Глава 4. Законы пятой дисциплины**

1. *Сегодняшние проблемы – результаты вчерашних решений.*
2. *Сила действия равна силе противодействия.* 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.
3. *Перед долговременным ухудшением наступает легкое улучшение.* Именно то, что в результате вмешательства руководства все сначала улучшается, чтобы потом еще сильнее ухудшиться, делают политические решения руководства 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 конце концов». Нужно время, чтобы все костяшки домино толкнули друг друга; из-за этой задержки во времени многие системные проблемы бывают так трудны для осознания.
4. *Обычно легкий выход – это путь 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».
5. *Бывает, что лекарство горше болезни.* Краткосрочное улучшение настолько часто оборачивается долговременной зависимостью, что появилось даже название для этого явления – «переложить ответственность на помогающего». В бизнесе мы перекладываем ответственность на консультантов или других «помощников» и попадаем в зависимость от них вместо того, чтобы обучать своих менеджеров. Руководитель, 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.
6. *Тише едешь –* *дальше будешь.* 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. 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.
7. *Причины и следствия разведены во времени и 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 новые стимулы. Если жилищные условия плохи, мы строим новые дома. Если питание недостаточно, решением является усиленное снабжение продовольствием.
8. *Результаты малых изменений бывают очень значительными, но трудно найти подходящий объект для воздействия.* Системщики называют это принципом рычага.[[1]](#footnote-1) 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.
9. *Иметь пирог и есть его –* *не одно и то же.* 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.
10. *Разделив слона пополам, не получишь двух слонят.* 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. 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.
11. *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**

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. Системное мышление необходимо, чтобы различать структуры, образующие основу сложных ситуаций. 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.

Почему, несмотря на обилие системных аналитиков, не удается преодолеть иррациональность войны с терроризмом? 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. 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.

Сущность системного мышления заключается в том, чтобы изменить мышление:

* видеть взаимозависимости, 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 уравновешивать друг друга. Системное мышление порождает богатый словарь для описания самых разнообразных взаимозависимостей и схем развития. Учить новый язык – дело нелегкое. Но стоит овладеть основами нового языка, и все делается проще.

**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. (Пример с наполнением стакана водой из-под крана. Мы управляем краном, или струя управляет рукой?) Идея обратной связи опрокидывает еще одну идею – антропоцентризм, т.е. представление о человеке как о центре всякой деятельности.

Овладевая системным мышлением, 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.

**Блоки системного мышления: усиливающая и стабилизирующая обратная связь и задержки.** Примеров уравновешивающей обратной связи великое множество, и они встречаются везде, где имеется цель. Такие сложные системы, как тело человека, содержат тысячи процессов уравновешивающей обратной связи. Стабилизирующимися процессами довольно трудно управлять, потому что зачастую цели в явном виде не формулируются, и в силу этого никто даже не подозревает о наличии уравновешивающих факторов. Государственное управление экономикой обречено на провал, поскольку эта система разрушает множество инструментов самоорганизации, которые дают жизнеспособность системе свободного рынка. 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. 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.

**Задержки: последствия проявляются со временем** (рис. 2).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 (бережливое производство). 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».



Рис. 2. Достижение равновесия при наличии задержки: медленны душ.

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.

**Глава 6. Природные матрицы: выявление шаблонов, управляющих событиями**

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.

Сравнительно небольшое число архетипов представляют в сжатом виде все громадное многообразие управленческих ситуаций. Системным архетипам свойственна элегантная простота, контрастирующая со сложностью управленческой практики. Системные архетипы дают язык, позволяющий сделать многое явным и объяснимым. 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 удается идентифицировать системный архетип, он позволяет находить места для сильных и слабых воздействий на структуру.

**Архетип 1. Пределы роста** (рис. 3). Идет процесс роста, направленного на достижение определенного результата. Но этот процесс порождает не только спираль успеха, но и незапланированные вторичные результаты (в виде уравновешивающих процессов), которые в конечном итоге и замедляют рост. Поведение менеджера: не подстегивай рост, а устрани факторы, его ограничивающие. Как устранить факторы, блокирующие рост? На ситуации прекращения роста люди обычно реагируют дополнительными усилиями. Реакция понятна. Когда в самом начале улучшения очевидны, хочется больше того же самого – ведь это работает, не так ли? К сожалению, чем сильнее вы нажимаете на знакомые рычаги, тем больше сопротивление уравновешивающих процессов и тем меньше эффективность ваших усилий. 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. Ничего удивительного, что там, где кружки качества прижились, они были частью более широких изменений в отношениях между менеджерами и низовыми работниками. Вот почему ветераны увенчавшихся успехом компаний по внедрению бережливого производства всегда подчеркивают, что менять следует культуру, а не только технологии. 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.

Чтобы как следует понять архетип, лучше всего создать собственную историю пределов роста.

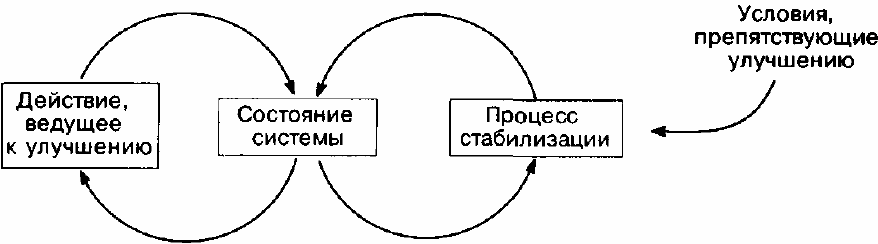


Рис. 3. Архетип «Пределы роста».

**Архетип 2. Подмена проблемы** (рис. 4). 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: избегайте решений, направленных на устранение симптомов.

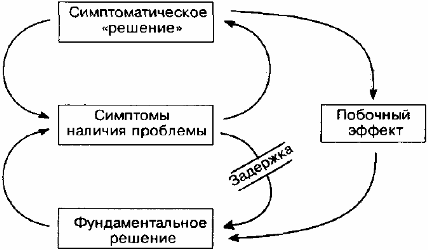


Рис. 4. Архетип «Подмена проблемы»

Чтобы выйти из тупика, нужно одновременно усиливать радикальные меры и отказываться от симптоматических решений. Например, размывание целей. (Если не можешь прыгнуть, опусти планку.) 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. И здесь для лучшего понимания архетипа, создайте собственную историю практики подмены.

**Глава 7. Самоограничивающийся и автоматически усиливающийся рост**

Сущность системного мышления заключается в умении разглядеть структуры и закономерности (шаблоны) там, где другие замечают только события и обстоятельства, на которые нужно реагировать.

**Глава 8. Самосовершенствование**

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. 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. 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.

*Самосовершенствование как дисциплина.*

1. *Личная мечта.* К сожалению, на вопрос, чего они хотели бы, большинство взрослых ответят, от чего они хотели бы избавиться. Как сказал подросток, участвовавший в одной из наших программ: «Их следует называть не взрослыми, а поставившими на себе крест». 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».
2. *Поддержание творческого напряжения.* Разрыв между мечтой и реальностью является 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. Эта сила возникает тогда, когда мы осознаем несовпадение нашей мечты и реальности. 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! Легко избежать эмоционального напряжения – стоит только пожертвовать тем, чего мы действительно желаем, нашей мечтой. Когда мечта не совпадает с реальностью, возникает разрыв (творческое напряжение), который может быть перекрыт двумя способами (рис. 5). 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. Как сказал Сомерсет Моэм, только посредственности всегда довольны собой. 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. 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!*

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. Мы боимся изменений, но не можем жить без них. «Люди сопротивляются не переменам, а тому, чтобы оказаться объектами перемен».

1. *«Структурный конфликт»: сила бессилия.*
2. *Приверженность истине*
3. *Использование подсознательного, или Не стоит все так подробно обдумывать.* 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?



Рис. 5. Взаимосвязь между эмоциональным и творческим напряжением.

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 9. Интеллектуальные модели**

Новые идеи не доходят до практики потому, что они вступают в конфликт с глубоко укорененными представлениями о мире. Интеллектуальные модели активны и формируют наши действия. 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.

Все модели, по определению, есть результат упрощения. Проблемы возникают, когда интеллектуальные модели существуют неявным, потаенным образом — ниже уровня сознания. Детройтские автопроизводители не говорили: «В соответствии с нашей интеллектуальной моделью люди заботятся только остиле». 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.

**Преодоление основных пороков иерархической организации.** Две ценности из этого арсенала менеджмента – «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 на деловом совещании никто не говорил о проблемах; зато говорили о них в 19:00 дома или с друзьями за выпивкой».

Дисциплина работы с интеллектуальными моделями включает:

* готовность разграничивать официальные теории (то, что мы говорим) и используемые теории (на основании которых мы действуем);
* распознавание «скатывания в абстракцию» (умение заметить переход от наблюдения к обобщениям);
* предание гласности того, о чем мы обычно не говорим;
* сочетание равновесия между анализом и настойчивостью в отстаивании своей точки зрения.

**Метод левой и правой колонки** (что сказано, и о чем были мысли).

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 невознагражденной.* Защитная позиция, лишенная элементов исследования, ведет к еще более оборонительной позиции.

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?). Есть надежный показатель того, что у группы менеджеров что-то сильно не в порядке – за несколько часов обсуждений 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.

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. Я, сталкиваясь с иной точкой зрения, обычно прошу подробнее ее изложить или развить аргументы.

**Защищая свои взгляды:**

* сделай прозрачным ход твоих рассуждений (на каких фактах основываешься и как сформировалась позиция);
* поощряй других к анализу своей точки зрения («Здесь ведь нет противоречия?»);
* поощряй высказывание других точек зрения («Может быть, я учел не все данные? Возможно ли другое толкование?»);
* 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, не действуйте 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

Президента компании, который инвестировал значительные средства в развитие обучающей организации, спросили: «Какие различия вы заметили?». Он ответил: «Я замечаю, что люди все чаще говорят: «Вот как я это вижу», а не «Вот так обстоят дела». Возможно, они выражают эти мысли иными словами, но заявление: «Вот как я это вижу» – придает разговору совершенно другое качество».

Имеет ли согласие значение? Оказывается, намного лучше, когда каждый имеет возможность объяснить свою позицию, даже если потом будет реализован другой подход; тогда обучение идет вперед, и все действуют сообща и честно. Можно например сказать, что есть причины, по которым я выберу иное направлении движения.

Пока менеджеры убеждены, что их представления о мире это факты, а не гипотезы, они еще не готовы приступить к анализу своих представлений.

*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.

Обзор основных интеллектуальных моделей приводится в [приложении](http://www.cfin.ru/management/archetypes.shtml) к книге.

**Глава 10. Общее видение**

**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. 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 долговременных 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.

**Созидание общего видения как дисциплина**

* *Поощрение личного видения.* Обычно человек стремится к будущему, имея в виду интересы семьи, организации, города и даже мира в целом. 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! 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. Искусство визионерского руководства — делать общим достоянием глубоко личные цели и устремления.
* *От личного видения к общему* (аллегория: разорвать фотографию и голограмму). 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. 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. 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». 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.
* *Общее видение: распространение, резервисты, пластичность.* 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. 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. 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 убежденность:* рекомендации. Будь добровольцем сам; будь на уровне; предоставь людям свободу выбора.

**Глава 11. Обучение команд**

Обучение команд – это процесс достижения слаженности, развитие способности группы достигать результатов, которые действительно нужны ее членам. Обучение команды как дисциплина:

* *Диалог и дискуссия.* В диалоге люди обретают возможность созерцания собственной мысли. Три необходимых условия диалога: участники должны выставить свои предположения, мнения и взгляды для свободного обсуждения, коллегиальность, ведущий, удерживающий контекст диалога. Не забывайте, что наши взгляды базируются на предположениях, а не на неопровержимых фактах. Очень плодотворно видеть в соперниках коллег, придерживающихся иных взглядов.
* *Текущая действительность:* *конфликты и рутина* (рис. 6). Вопреки популярному мифу, успешные, выдающиеся коллективы (группы) не свободны от конфликтов. Один из самых достоверных показателей способности группы постоянно учиться – это явное столкновение идей. Конфликт является частью 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. Мы запрограммированы на создание защитной рутины. 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. 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.
* *Навык учебных тренировок.* Основные условия проведения диалогов: 1) участие всех членов «команды» (люди, которые нужны друг другу, чтобы действовать вместе); 2) знание правил поведения в ходе диалога должны быть подробно объяснены; 3) 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»; 4) участников нужно поощрять к тому, чтобы они поднимали в диалоге самые трудные, тонкие и конфликтные вопросы, существенные для реального функционирования команды.



Рис. 6. Симптоматическое решение и рутинность.

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. Размышление над практическим опытом**

Пребывая в согласии с самим собой, можно не бояться своей открытости. Это отпугивает руководителей.

Подлинная приверженность развитию работников – это акт веры. Вы должны в душе верить, что люди хотят следовать интересному и важному замыслу, участвовать в его осуществлении и отвечать за результаты, что они способны и готовы обращать внимание на недостатки своего поведения и устранять проблемы. Менеджерам, ориентированным на жесткий контроль, нелегко примириться с такими взглядами. Вот почему между словами о развитии работников и практической работой в этом направлении сохраняется огромный разрыв.

Лидеры бизнеса часто надеются на верность своих людей целям организации, но проблема в том, чему преданы сами организации. Существует немалый цинизм относительно того, чему преданы компании на самом деле. Питер Друкер сказал, что для компании получение денег – то же самое, что кислород для человека. То есть компании, считающие прибыль своей целью, подобны людям, считающим, что вся жизнь сводится к дыханию. Такие компании что-то упускают из вида. Компания, у которой нет достоянной цели, не способна вызвать преданность.

Билл О’Брайан определял счастье как ощущение того, что жизнь идет в правильном направлении и что у тебя есть возможность что-то изменить.

*Интегрирование обучения и работы.*Фрагментация обучения или превращение его в дополнение к постоянной работе блокировали больше инициатив в сфере организационного обучения, чем что-либо еще. Основная проблема – отсутствие инфраструктуры, помогающей людям соединить обучение с работой.

Поскольку новации, вызывающие значительное повышении производительности, угрожают людям, придерживающимся нормы, лидеры перемен должны обладать *бикультурностью* – способностью не «выходить за красные флажки», уметь говорить с руководством (и группами, не вовлеченными в новации) на их языке.

Обучение у многих вызывает образ класса, в котором учитель вещает истины. В противоположность этому, реальные процессы обучающейся организации предполагают попытки сделать что-то новое и совершить множество ошибок. Развитие начинается с того момента, когда менеджеры соглашаются с простым принципом: без практики нет обучения. Нельзя же ожидать успехов от спортивной команды, не использующей тренировок!? Однако именно таких чудес мы ожидаем от большинства организаций. Стоит ли удивляться, что результаты столь ограничены!?

*Инфраструктура обучения* (музей военной истории США). Компании не выделяют ресурсы на анализ прошлого. Неудивительно, что только что назначенный генеральный директор считает своей обязанностью навязывание совершенно новой стратегии и действет так, словно у компании вообще нет прошлого.

**Глава 15. Новая работа лидеров**

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.*

**Лидер как конструктор** (аллегория с кораблем; кто лидер? капитан, иное лицо на корабле… одна из функций лидера – конструктор). Не нужно стремиться разработать готовое решение. Это и долго и сложно. Важно начать, и в атмосфере доверия развивать новацию. Направляющие идеи – не абстракция. Они должны оказывать влияние на решения, которые я принял сегодня. «Неважно, насколько хорош общий замысел, важно его осуществление». Замысел и другие идеи следует рассматривать как инструменты мобилизации. Плодотворные идеи всегда находятся в развитии.

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».

**Лидер как наставник.** Великие наставники создают вокруг себя пространство, благоприятное для обучения, и приглашают людей войти в него. Сначала надо самому стать учеником. Собственная страсть учителей к обучению оказывает на их учеников столь же вдохновляющее воздействие, как и знания, которыми владеют наставники. Обучение – это источник лидерства.

**Лидер как служитель.** Наилучший тест – ответы на вопросы: развивались ли люди, которым он служил? Стали ли они более мудрыми, свободными? Обрели ли большую независимость? Возросла ли вероятность того, что они сами станут служителями? Убежденный человек отличается от фанатика. Фанатик убежден в своей правоте. Всякий раз, действуя с полной уверенностью в своей правоте, мы проявляем энергию фанатиков. Эта прямолинейность – часть нашей природы, которая предполагает черно-белое видение мира. Напротив, подлинная убежденность всегда сосуществует с некоторыми сомнениями и неуверенностью.

Лидеры, ориентированные исключительно на перемены, часто забывают задать вопрос: «А что мы хотим сохранить?» Изменения вызывают страхи. При чрезмерной сосредоточенности на переменах, мы не даем ответа на вопрос о том, что мы хотим сохранить, и усиливаем эти страхи.

**Глава 16. Граждане систем**

Нелогично думать, что какая-то компания достигнет процветания независимо от отрасли, в которой работает, от общества и экосистем, на которые она опирается.

Если люди видят системную зависимость, порожденную их собственными действиями, и понимаю проблемы, которые она создаст в будущем, они неизбежно обнаружат способы изменить системную зависимость. Понимание системы начинается тогда, когда люди прекращаю выдвигать обвинения друг против друга и осознают, что все мы являемся частью проблемы.

Для того чтобы начать, не нужно иметь ответы на все вопросы о том, что следует сделать для решения проблемы. На самом деле, если у вас уже есть все ответы, вполне возможно, самого лучшего ответа вы не знаете.

**Глава 17. Рубежи**

Обучение – это процесс повышения индивидуальных и коллективных способностей человека добиваться результатов, которые он действительно хочет достичь. Здесь важно: 1) наращивание способности эффективно действовать, а не только понимать; 2) тот факт, что упомянутая способность возрастает со временем, и нередко это время значительно.

Было высказано предположение, что исключительный и долговременный успех Toyota отчасти является результатом сознательно ограниченного использования менеджерами компании количественных показателей эффективности. Менеджеры Toyota занимались постоянным созданием и развертыванием технологий, имевших глубокие корни на местах, а затем доверяли управление расходами и его совершенствование непосредственным исполнителям.

Почему организация не сможет функционировать, как тропический лес? Между прочим, благодаря этому вопросу возникла децентрализованная структура управления компании Visa.

1. Возможно, постепенный рост свободы слова, начиная с 1985-го года, и был тем рычагом, который развалил Советскую империю. [↑](#footnote-ref-1)