



Предисловие

Питер М. Сенге

Благодаря Ари де Гиусу, встреченному более 15 лет назад, я получил первое серьезное представление о концепции организационного обучения. Эта встреча стала началом путешествия длиной в жизнь.

Он ознакомил меня со знаменитым исследованием Royal Dutch/Shell, где он был координатором по глобальному планированию, которое выявило, что средняя ожидаемая продолжительность жизни фирм из списка Fortune 500 составляет всего 40–50 лет. Исследование также обнаружило большое число фирм старше 200 лет. Ари убеждал меня, что многие корпорации умирают преждевременно – подавляющее большинство до своей 50-й годовщины. Большинство крупных компаний страдает от неспособности учиться. Они не адаптируются и не развиваются по мере того, как мир вокруг них меняется.

Более важно, что он впервые навел меня на мысль о связи между низкой продолжительностью жизни и низкой жизнеспособностью фирм, продолжающих действовать. И то, и другое является свидетельством общего состояния здоровья предприятия. Подобно людям, которые нездоровы и вправе ожидать преждевременной кончины, большинство крупных, с виду успешных корпораций, глубоко больны. Члены этих организаций не ощущают, что ожидаемая продолжительность жизни их компании невелика. Они воспринимают корпоративное здоровье через рабочий стресс, бесконечные схватки за власть и контроль, цинизм и отстраненность, являющиеся



следствием рабочей атмосферы, которая скорее душит, чем раскрепощает человеческое воображение, энергию и приверженность. Повседневный климат в большинстве организаций, вероятно, более токсичен, чем мы даем себе труд признать, неважно, находятся ли эти организации в процессе упадка или нет.

Это книга практической философии. Мой опыт говорит, что выдающиеся практики вроде Ари могут внести уникальный вклад в управленческую мысль, но редко находят признание. В отличие от ученых, которые пишут о том, о чем размышляли, практики размышляют о том, что пережили. Поскольку источником их размышлений является опыт, а не концепции, они демонстрируют, что самые глубокие идеи иногда одновременно и самые простые.

В основе книги лежит простой вопрос с серьезными последствиями: а что если представить компанию как живое существо?

Следующий вопрос очевиден: каков альтернативный взгляд на компанию, если не рассматривать ее как живое существо? Ответ: как на машину для делания денег.

Эти два взгляда – машина против живого существа – проявляются в ряде базовых идей о менеджменте и организациях.

Я убежден, что почти все мы не задумываясь принимаем машинную модель. Поступая так, мы, вероятно, предопределяем судьбу отдельных организаций в гораздо большей степени, чем можем представить.

Например, машина кому-то принадлежит. Мы привыкли думать о компаниях точно так же: они принадлежат владельцам, обычно обособленным от сотрудников. Но что значит сказать, что живое существо принадлежит кому-то? Большинство людей в мире сочли бы идею, что один человек владеет другим, в корне аморальной. Не является ли это не менее аморальным в отношении компании?

Машина существует ради целей ее создателей. Опять-таки, это общераспространенный взгляд на компанию: ее цель – заработать наибольшее количество денег для ее владельцев. Но живые существа имеют свою собственную цель. Эта врожденная цель никогда не может быть полностью вытеснена целями других людей, даже если живое существо и способно реагировать на них. Что происходит с жизненной энергией живого существа, если оно неспособно следовать своей цели?



Чтобы быть эффективной, машина должна поддаваться управлению со стороны операторов. В этом состоит высший *raison d'être* менеджмента – управлять предприятием. Но живыми существами нельзя управлять теми же способами, что и машиной. (Сомневающиеся пусть рассмотрят свои успехи в управлении собственными детьми.) Они поддаются «влиянию», но только в ходе сложного интерактивного процесса, воздействующего как на влияющего, так и на объект влияния. Разве не является борьба за контроль первопричиной большинства корпоративных игр в политику?

Далее, восприятие компании как машины подразумевает, что она создана кем-то извне. Именно так большинство людей смотрят на корпоративные системы и процедуры – как на нечто, созданное руководством и навязанное организации. Живая компания *создает свои собственные механизмы действия*, так же, как человеческое тело производит собственные клетки, которые в свою очередь составляют его органы и системы. Разве не таким же образом зарождается неформальная организация любой большой компании? Сети взаимоотношений и каналов общения, необходимых для любого человека, занятого любой работой, действительно создаются самими людьми.

Компания-машина неизменна, статична. Она может измениться, только если кто-то изменит ее. Компания-живое существо развивается естественно.

Представление компании-машины о себе заложено в нее ее создателями. Живая компания обладает самосознанием, своей собственной индивидуальностью.

Действия компании-машины – это, фактически, реакции на цели и решения руководства. У живой компании есть свои собственные цели и способность к самостоятельному действию.

Компания-машина выйдет из строя, если ее вовремя не починить. Живая компания способна к саморегенерации, к длительному существованию в качестве опознаваемой сущности и без ее нынешних членов.

Члены компании-машины – наёмные служащие или, того хуже, «человеческие ресурсы», люди в резерве, в ожидании использования. Члены живой компании образуют человеческие рабочие сообщества.

Обучение в компании-машине есть обучение ее отдельных сотрудников. Живая компания обучается как единое целое, как это



происходит с театральной труппой, джазовым ансамблем или спортивной командой. Ари доказывает, что только живые существа способны обучаться.

Размышляя над этими характеристиками живых существ, я не могу не чувствовать привлекательности взглядов Ари. Почему же я не пришел к этим взглядам раньше? Почему мне так трудно *действительно* думать о компании, как о живом существе? Почему эту очень простую идею не так легко принять?

Не потому ли, что мы думаем, что жизнь начинается и кончается нами? Организмы, более простые, чем мы, являются живыми. Почему тогда мы не воспринимаем более сложные организмы – семью, общество, компанию – как столь же живые? Является ли кипящее жизнью озеро, оставшееся после отлива, менее живым, чем обитающие в нем актинии, мидии или раки-отшельники? Оттого ли это, что наша ментальная модель «компании» так жестко зафиксирована в наших умах, что мы не можем отказаться от нее? Или мы просто не желаем от нее отказаться? Если бы мы действительно думали о компаниях, частью которых являемся, как о машинах, это означало бы, что мы – механические элементы этой машины. Машина не имеет живых частей. Многим из нас это, несомненно, внушает чувство глубокой антипатии к нашим организациям. Нас глубоко возмущает превращение во что-то машинообразное в целях «встраивания» нас в машину. Вероятно, это говорит многое о том, насколько в действительности важен простой вопрос Ари.

Машинная метафора столь могущественна, заявляет Ари, что формирует характер многих организаций. Они стали более похожи на машины, чем на живые существа потому, что их члены думают о них таким образом.

Наша первая задача – изменить свое мышление. Как сказал Эйнштейн, «Проблемы не могут быть решены на том же уровне осведомленности, который их породил». Когда мы сделаем это, совокупность предлагаемых Ари практических открытий, что компания может планировать, обучаться, управляться и направлять себя как живой организм, окажется бесценным подспорьем на пути туда, что для большинства из нас будет совсем другим миром.

Это также поможет осознать, что, сколь странными ни казались бы взгляды Ари, они стары как мир. По всей видимости, разные



культуры пользовались подобными понятиями в течение очень долгого времени. В шведском языке древнейший термин для «бизнеса» – *naringslivet*, «пища для жизни». Древними китайскими символами для «бизнеса», которым по меньшей мере 3000 лет, являются:

Первый переводится как «жизнь», «жить», «выжить» или «рождение». Второй означает «смысл».



Вступая в XXI век, будет своевременным, может быть даже критически важным, вспомнить то, что люди понимали уже очень давно – совместный труд действительно может быть источником смысла жизни. Что-либо меньшее – просто работа.

Питер М. Сенге
6 декабря 1996 года