

НОВОЕ
ИЗДАНИЕ

*В мире издано
более миллиона
экземпляров*

ПИТЕР СЕНГЕ

ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

*Искусство
и практика
обучающейся
организации*

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	11
----------------	----

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

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

ЧАСТЬ II. ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА: ОСНОВА ОБУЧАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ

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

ЧАСТЬ III. КЛЮЧЕВЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ: ПОСТРОЕНИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ

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

ЧАСТЬ IV. ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

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

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

ВВЕДЕНИЕ

ГОСПОДСТВУЮЩАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

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

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

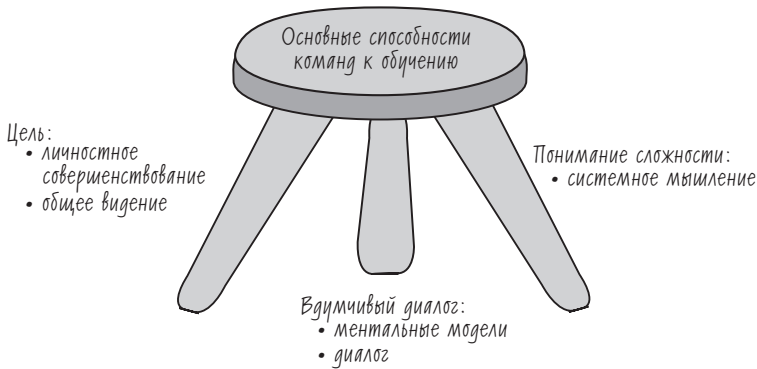
Господствующая система управления губит людей. Люди рождаются с внутренней мотивацией, чувством собственного достоинства, любознательностью и стремлением познавать новое. Однако с раннего детства они подвергаются воздействию разрушающих сил: приз за лучший костюм на Хэллоуин, оценки в школе, всевозможные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

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

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

ВВЕДЕНИЕ

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



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

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

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

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

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

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

ЭПОХА ПРОТИВОРЕЧИЙ

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

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

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

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

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

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

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

МНЕНИЯ С «ПЕРЕДОВОЙ»

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

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

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

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

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

