

НОВОЕ  
ИЗДАНИЕ

*В мире издано  
более миллиона  
экземпляров*

ПИТЕР СЕНГЕ

# ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

*Искусство  
и практика  
обучающейся  
организации*

Питер Сенге

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

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2006

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

**Сенге П.**

Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / П. Сенге — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2006

ISBN 978-5-00117-333-5

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

УДК 65.011  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-00117-333-5

© Сенге П., 2006  
© Манн, Иванов и Фербер  
(МИФ), 2006

## Содержание

Введение. Господствующая система управления	6
Часть I. Как наши действия создают реальность... и как мы можем ее изменить	11
Глава 1. «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю»	11
Глава 2. Способна ли ваша компания к обучению?	21
Глава 3. Заложники системы или заложники собственного мышления?	28
Конец ознакомительного фрагмента.	37

# **Питер Сенге**

## **Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации**

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

*Все права защищены.*

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

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

© Peter M. Senge, 1990, 2006

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

\* \* \*

*Посвящается Диане*

## Введение. Господствующая система управления

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

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

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

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

Элементы, которые Деминг включил в понятие «фундаментальных знаний», легли в основу простейшего и наиболее распространенного сегодня способа представления пяти обучающих дисциплин. Когда первое издание книги готовилось к печати, этот способ еще не был очевидным. Пять дисциплин предлагают подходы (теории и методы) для развития трех ключевых способностей к обучению: стремление к цели, вдумчивый диалог и понимание сложности.

Опираясь на изложенную в первом издании книги мысль о том, что базисными обучающимися единицами в компании являются рабочие группы (люди, зависящие друг от друга для достижения результата), мы стали называть эти дисциплины «основными способностями команд к обучению» и символически представили их в виде трехногой табуретки, чтобы визуальнo 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<sup>1</sup>.

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

## ЭПОХА ПРОТИВОРЕЧИЙ

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

---

<sup>1</sup> Список подготовлен группой специалистов-новаторов в области ведения бизнеса и образования Общества организационного обучения (Society for Organizational Learning) и Группы подготовки руководителей по управлению изменениями Гарвардской высшей педагогической школы. (Booth Sweeney, Senge, Wagner, 2002.)



щества, 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 предпринимчивых 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 иницируют 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 посредственность. Она вынуждает людей работать усерднее и усерднее, чтобы компенсировать неспособность воспользоваться коллективным опытом и корпоративным духом как лучшими проявлениями совместной работы. Для Деминга это было очевидно, как это теперь ясно мне и растущему числу руководителей, ставящих перед собой цель развития компании, способной добиваться успеха и вносить свой вклад в невероятные вызовы и возможности мира, в котором мы живем.

## **Часть I. Как наши действия создают реальность... и как мы можем ее изменить**

### **Глава 1. «Дайте мне точку опоры, и я переверну Землю»**

С раннего детства нас учили раскладывать задачи на составляющие, фрагментировать окружающий мир. Так мы можем системно подходить к решению сложных вопросов, однако, сами того не осознавая, вынуждены платить за это огромную цену. Мы перестаем видеть последствия своих действий, теряем внутреннее ощущение связи с единым целым. Когда мы хотим «увидеть всю картину», то пытаемся вернуть части на их изначальные места, чтобы воссоздать целостность видения. Ученый-физик Дэвид Бом<sup>2</sup> сравнивает тщетность подобного занятия с попытками склеить осколки разбитого зеркала, чтобы увидеть настоящее отражение. Получается, что спустя время мы просто отказываемся от попыток увидеть единое целое.

Инструменты и идеи, которые предлагаются в этой книге, помогут разрушить иллюзию, что окружающий мир состоит из отдельных, не связанных друг с другом сил. Отказавшись от этой иллюзии, мы сможем создавать «обучающиеся организации», где постоянно расширяются возможности достижения выдающихся результатов, где поощряется новый, нетривиальный образ мышления, где свободно озвучиваются коллективные устремления, где люди непрерывно учатся учиться вместе. По мере того как в современном мире остается все меньше границ, а ведение бизнеса становится все более сложным и динамичным, работа должна сопровождаться постоянным обучением. Сегодня уже недостаточно одного новатора на всю компанию – одного Форда, Слоуна, Уотсона или Гейтса. Невозможно все просчитать на уровне руководства и предложить остальным следовать распоряжениям «главного стратега». Будущее за организациями, которые поймут, как использовать заинтересованность сотрудников и их способность к обучению на всех уровнях компании.

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

Можно сказать, что все глобальное бизнес-сообщество учится тому, как учиться вместе, и становится самообучающимся. В свое время во многих профессиональных областях существовал неоспоримый лидер – один IBM, один Kodak, один Херох; сегодня в современных отраслях, особенно в промышленности, десятки сильных игроков претендуют на лидерские позиции. Американские, европейские и японские корпорации теснят инновационные игроки

---

<sup>2</sup> Дэвид Джозеф Бом (1917–1992) – ученый-физик, известный своими работами по квантовой физике, философии и нейропсихологии. *Прим. перев.*

из Китая, Малайзии или Бразилии, которым, в свою очередь, дышат в спину компании из Кореи и Индии. Динамично развиваются и быстро завоевывают влияние во всем мире корпорации из Италии, Австралии и Сингапура.

Есть еще один, более глубокий фактор, определяющий движение в направлении обучающихся компаний; это неотъемлемая часть эволюции промышленного общества. Рост материального благосостояния постепенно изменил отношение людей к работе: от подхода, который социолог Дэниел Янkelович назвал «инструментальным», когда работа являлась средством достижения цели, до более «духовного» отношения, когда люди ищут в работе внутренний смысл<sup>3</sup>. По словам бывшего CEO Hanover Insurance Билла Брайана, «наши деды трудились шесть дней в неделю, чтобы заработать столько же, сколько большинство из нас зарабатывает уже к обеду вторника. Состояние брожения в управлении будет сохраняться до тех пор, пока мы не создадим компании, в большей степени отвечающие высоким устремлениям людей, помимо еды, крыши над головой и чувства принадлежности».

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

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

## ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

В технических терминах, когда идея переходит из разряда изобретений в разряд инноваций, появляются разнообразные компонентные технологии. Они возникают как обособленные разработки в отдельных областях исследований, а впоследствии постепенно начинают формировать комплекс технологий для достижения совместного успеха. До появления этого ком-

---

<sup>3</sup> Daniel Yankelovich, *New Rules: Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down* (New York: Random House), 1981.

плекса технологий идея, прошедшая лабораторные испытания, не может полностью реализоваться на практике<sup>4</sup>.

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

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

Как мне кажется, сегодня постепенно формируются пять новых компонентных технологий, которые помогут перевести обучающиеся организации в разряд инноваций. Эти технологии развивались параллельно, но каждая играет важную роль в достижении совместного успеха и является основополагающим направлением в построении организаций, способных обучаться и непрерывно расширять свои возможности по достижению целей.

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

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

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

**2. Личное совершенствование.** Может показаться, что эта концепция подразумевает превосходство над другими, тем не менее «совершенствование» также означает особый уровень профессионализма. Мастер не доминирует над гончарными изделиями или ткацким искусством. Люди, достигшие высокого уровня личного совершенствования, способны постоянно осознавать результаты, которые для них имеют особое значение. Они относятся к полотну

---

<sup>4</sup> Мыслью о том, что основная инновация возникает в результате нового способа интеграции разных технологий, я обязан своему коллеге по MIT Алану Грэму. См.: A. K. Graham, "Software Design: Breaking the Bottleneck," *IEEE Spectrum* (March 1982): 43–50; A. K. Graham and P. Senge, "A Long-Wave Hypothesis of Innovation," *Technological Forecasting and Social Change* (1980): 283–311.

своей жизни, как художники – к производству искусства, потому что посвящают свою жизнь постоянному обучению.

Личное совершенствование требует непрерывного прояснения и углубления персонального видения, концентрации энергии, тренировки терпения и способности воспринимать реальность объективно; это краеугольный камень обучающейся организации. Стремление и способность организации к обучению равна стремлению и способности к обучению ее сотрудников. Корни этой дисциплины лежат как в духовных, так и светских традициях Востока и Запада.

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

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

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

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

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

нии, ее рынков и конкурентов. По этой причине мы рассматриваем планирование как обучение, а корпоративное планирование – как организационное обучение»<sup>5</sup>.

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

**4. Формирование общего видения.** Если и есть такая идея об управлении, которая вдохновляла организации на протяжении тысячелетий, так это, несомненно, разделяемая всеми картина будущего, которое мы стремимся построить. Невозможно вспомнить практически ни одну успешную и известную компанию, добившуюся своего положения в отсутствие целей, ценностей и миссии, которые приняты на всех уровнях компании. Идея корпорации IBM – сервис, Polaroid – мгновенная фотография, Ford – автомобиль для широких масс, Apple – «персональный компьютер для каждого»<sup>6</sup>. Все эти компании очень разные, но каждой удалось объединить людей вокруг общей идентичности и ощущения предназначения.

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

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

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

Дисциплина командного обучения начинается с диалога, то есть способности каждого временно отстраниться от собственных установок и включиться в процесс совместного размышления. Слово «диалог» греческого происхождения и обозначает свободное обсуждение в группе, позволяющее прийти к выводам, которые участники беседы не смогли бы сделать по отдельности.

Интересно, что практика диалога сохранилась во многих примитивных культурах, например у американских индейцев, и практически утрачена в современном обществе. Сегодня мы заново открываем для себя принципы и практики диалога и помещаем их в новый контекст.

---

<sup>5</sup> Arie de Geus, "Planning as Learning," *Harvard Business Review* (March/April 1988): 70–74.

<sup>6</sup> Хотя производители процессоров и программного обеспечения, такие как Intel и Microsoft, стали финансово доминировать в компьютерной индустрии, компания Apple первой коммерциализировала «графический интерфейс пользователя», который сделал пользование компьютером интуитивно понятным широкой аудитории.

При этом отличие диалога от более распространенного понятия «дискуссия» в том, что под дискуссией понимается обмен мнениями между участниками с обязательным определением «победителя».

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

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

Занятие определенной дисциплиной предполагает непрерывный процесс обучения. Вы не сможете достичь точки назначения, поскольку совершенствование в дисциплине происходит на протяжении всей жизни. Сказать: «Мы обучающаяся компания» – все равно что заявить: «Я просвещенный человек». Чем больше вы знаете, тем острее осознаете собственное невежество. Поэтому компания не может достичь фиксированного уровня эффективности и отличного качества: она переживает непрерывный процесс обучения, становясь либо лучше, либо хуже.

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

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



компанию. Это все равно что пытаться стать успешным человеком, стараясь в точности копировать своего кумира.

Когда пять компонентных технологий объединились в самолете DC-3, зародилась отрасль коммерческих авиаперевозок. При этом сам самолет DC-3 не был вершиной и финальной точкой. Скорее, он стал предвестником новой отрасли. Аналогичным образом объединение пяти обучающих дисциплин не приведет к созданию обучающейся компании – скорее, оно стимулирует новую волну экспериментов и развития.

## ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

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

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

Для реализации потенциала системного мышления требуются такие дисциплины, как создание совместного видения, работа с ментальными моделями, командное обучение и личное совершенствование. Формирование совместного видения стимулирует приверженность долгосрочным целям. Ментальные модели помогают сфокусироваться на открытости, необходимой для преодоления недостатков в отношении людей к окружающей действительности. Обучение в команде развивает в группе навыки, помогающие видеть, помимо индивидуальных перспектив, общую картину. Личное совершенствование стимулирует персональную мотивацию постоянно анализировать, как действия человека влияют на окружающий мир. Без этого у людей начинает преобладать реакционный тип мышления («в моих проблемах виноват кто-то другой / что-то другое»), и их начинают пугать системные перспективы.

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

## МЕТАНОЙЯ – ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ

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

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

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

Истинное обучение затрагивает самую суть человеческой природы. Благодаря обучению мы воссоздаем себя; оказываемся способны на то, чего не умели раньше. Благодаря обучению начинаем иначе воспринимать окружающий мир и наше отношение к нему; расширяем свой творческий потенциал и становимся активными участниками созидательного процесса. Неутолимая жажда обучения кроется в каждом из нас. По словам антрополога Эдварда Холла, «человек по сути своей является обучающимся организмом. Стремление к обучению в нем столь же сильно, как и сексуальный инстинкт, только оно начинается раньше и длится дольше»<sup>7</sup>.

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

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

---

<sup>7</sup> Edward Hall, *Beyond Culture* (New York: Anchor), 2007, 207.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ИДЕЙ

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

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

В процессе работы над диссертацией я начал знакомиться с руководителями, которые посещали нашу группу в MIT, чтобы больше узнать о концепции системного мышления. Все они отличались серьезным, вдумчивым подходом и осознавали несостоятельность преобладавших методов управления. В отличие от большинства ученых, они были практиками, многие стремились построить компании нового типа – децентрализованные, без вертикальной иерархии, стимулирующие рост и развитие сотрудников для роста и успеха самой компании. Одни создали принципиально новую корпоративную философию на основе базовых ценностей свободы и ответственности. Другие разработали новую организационную структуру. И в каждом из них присутствовало стремление к инновациям, которого я не встречал ни в одном другом секторе. Постепенно я понял, почему именно бизнес становится местом сосредоточения инноваций в открытом обществе. Вопреки распространенным убеждениям, в коммерческой деятельности есть свобода для экспериментов, которая практически не присуща общественному и образовательному сектору и даже некоммерческим организациям. Кроме того, бизнес оперирует конкретными цифрами прибыли и убытков, так что у компании есть возможность оценить эксперименты по объективным критериям.

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

Когда я был студентом и молодым преподавателем, не возникало сомнений в том, что применение инструментов системного мышления способно изменить ситуацию в этих ком-

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

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

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

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

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

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

## Глава 2. Способна ли ваша компания к обучению?

Жизненный цикл большинства корпораций составляет меньше половины человеческой жизни. В 1983 году исследование компании Royal Dutch / Shell показало, что треть компаний, входивших в список Fortune 500 в 1970 году, на момент проведения исследования прекратили существование<sup>8</sup>. По оценкам Shell, средний жизненный цикл крупнейших промышленных предприятий меньше 40 лет – это примерно половина средней продолжительности человеческой жизни! С тех пор подобное исследование повторили EDS и еще несколько корпораций, их результаты упоминает Джеймс Коллинз в своей книге *Good to Great*<sup>9</sup>, изданной в 2001 году. Вероятность, что читатели книги за период своей трудовой деятельности станут свидетелями того, как компания, в которой они сейчас работают, прекратит существование, составляет 50/50.

В большинстве случаев крах компании предваряют многочисленные признаки, свидетельствующие о ее бедственном положении. Однако даже когда руководители замечают тревожные сигналы, они ничего не предпринимают для исправления ситуации. Компания как единое целое не в состоянии разглядеть надвигающиеся угрозы, понять их последствия или выступить с альтернативным планом действий. Возможно, с позиции «выживания сильнейших» периодическая гибель компаний идет обществу на пользу. Сколь бы ни был болезненным этот процесс для сотрудников и владельцев, это лишь проявление экономического круговорота в природе, перераспределение производственных ресурсов в пользу новых компаний и новых культур. Но что если высокий «уровень смертности» является лишь симптомом более глубоких проблем, свойственных всем компаниям, а не только тем, которые прекратили существование? Что если даже наиболее успешные организации неспособны к обучению: они выживают, но никогда не реализуют полностью свой потенциал? Что если с позиции перспективы и того, какой компания *могла бы* стать, ее превосходные результаты на самом деле всего лишь посредственны?

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

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

### 1. «Я – ЭТО МОЯ РАБОТА»

Компании поощряют лояльность сотрудников до такой степени, что те начинают воспринимать свою работу как часть персональной идентичности. Когда в начале 1980-х крупная

---

<sup>8</sup> Arie de Geus, "Planning as Learning," *Harvard Business Review* (March/April 1988): 70–74.

<sup>9</sup> Издана на русском языке: Коллинз Дж. [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. *Прим. перев.*

американская сталелитейная корпорация стала закрывать заводы, сотрудникам, потерявшим работу, предложили пройти курсы переквалификации и овладеть новыми специальностями. Однако этого не произошло. Люди становились безработными или перебивались случайными заработками. Когда психологи попытались выяснить причины происходящего, оказалось, что рабочие переживали сильнейший кризис идентичности. «Как я могу заниматься чем-то другим? Я же токарь», – слышали они в ответ.

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

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

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

## 2. СИНДРОМ ВНЕШНЕГО ВРАГА

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

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

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

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

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

### 3. ИЛЛЮЗИЯ КОНТРОЛЯ

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

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

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

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

## **4. КОНЦЕНТРАЦИЯ НА СОБЫТИЯХ**

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

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

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

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

## **5. ЭФФЕКТ ВАРЕНОЙ ЛЯГУШКИ**

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

Американские автопроизводители испытали эффект вареной лягушки на себе. В 1960-х годах они доминировали на рынке Северной Америки. Ситуация начала меняться очень посте-



пенно. Конечно, компании «большой детройтской тройки»<sup>10</sup> не сочли японских автопроизводителей угрозой своему существованию ни в 1962 году, когда их доля рынка была менее 4 %, ни в 1967-м, когда этот показатель достиг почти 10 %, ни в 1974-м, когда он приблизился к 15 %. К моменту, когда «большая тройка» начала критически анализировать свои методы работы и основные установки, доля японских автопроизводителей на американском рынке выросла до 21,3 %. К началу 1990-х гг. это число увеличилось до 25 %, а к 2005 году приблизилось к 40 %<sup>11</sup>. Принимая во внимание финансовые проблемы американских автоконцернов, до конца не ясно, сможет ли данная «лягушка» набраться сил, чтобы выпрыгнуть из горячей воды.

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

## 6. ИЛЛЮЗИЯ ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ ОПЫТА

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

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

Особенно сложно делать выводы и учиться на основе циклов, если их продолжительность больше года или двух. По словам Дрейпера Кауфманна-мл., исследовавшего системное мышление, у большинства людей активна краткосрочная память. Он объясняет: «Когда в определенной области появляется временный избыток рабочей силы, начинаются разговоры об огромном

---

<sup>10</sup> «Большая детройтская тройка» – неофициальное название трех крупнейших американских автомобилестроительных компаний, базирующихся в городе Детройте (Мичиган, США) либо в непосредственной близости от него: Chrysler Group LLC, General Motors и Ford Motor Company. *Прим. перев.*

<sup>11</sup> Данные отчета Министерства торговли США, *U.S. Industrial Outlook*, за 1962 г. (стр. 58–59), 1970 г. (стр. 355), 1975 г. (стр. 355), 1979 г. (стр. 287), 1981 г. (стр. 320) и 1989 г. (стр. 34–35), а также отчета Бюро технической оценки проектов при Конгрессе США, *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future* Washington: (U.S. Government Printing Office), 1988 (p. 326).

ее избытке, и молодые люди избегают выбирать профессии в этой конкретной области. Через несколько лет такой подход приводит к дефициту рабочей силы, о чем все начинают говорить, и молодые люди бросаются осваивать “дефицитные” профессии. Все это вызывает переизбыток кадров. Очевидно, что наиболее подходящий момент для выбора профессии – это когда о переизбытке кадров в определенной области говорят уже несколько лет и мало кто идет в эту профессию. Тогда ваше обучение завершится как раз к тому моменту, когда в отрасли вновь наступит кадровый голод»<sup>12</sup>.

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

## 7. МИФ ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЕ

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

Довольно часто можно наблюдать, как руководители направлений тратят все свое время на борьбу за ресурсы, избегают решений, способных выставить в неприглядном свете их лично, и создают иллюзию слаженной команды, в которой каждый участник разделяет коллективную стратегию. Для поддержания этой иллюзии подавляются любые проявления несогласия. Сотрудники, имеющие собственное мнение, опасаются высказывать его публично. Компромиссные решения принимаются, чтобы угодить всем, или отражают точку зрения руководителя, с которой остальные вынужденно соглашаются. Выражение несогласия обычно превращается в поиск виноватых, приводит к поляризации мнений и мало помогает вскрыть глубинные расхождения в установках и убеждениях, чтобы вся команда могла извлечь полезный урок из этого опыта.

По словам профессора Гарвардского университета Криса Аргириса, который долгое время занимался вопросом обучения в управленческих командах, «большинство управленческих команд не выдерживает проверки кризисом. Команда топ-менеджеров может неплохо справляться с рутинными задачами, но как только перед ними встает необходимость решения нетривиальной, комплексной задачи, от их “командного духа” не остается и следа»<sup>13</sup>.

Аргирис отмечает, что большинство руководителей по умолчанию в коллективной работе видят угрозу своему авторитету. Вся наша система обучения выстроена так, что человек не должен признаваться, что не знает правильного ответа. В большинстве компаний это неписаное правило закрепляется, когда поощряются сотрудники, активно отстаивающие собственную точку зрения, а не те, кто без шума и пыли пытается разобраться в сложных вопросах. Когда в вашей компании в последний раз поощрили сотрудника, который поднял глубинные вопросы

---

<sup>12</sup> Draper Kauffman, Jr. *Systems I: An Introduction to Systems Thinking* (Minneapolis: Future Systems Inc.), 1980 (доступно через Innovation Associates, P.O. Box 2008, Framingham, MA 01701).

<sup>13</sup> Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses* (New York: Prentice-Hall), 1990.

текущей политики организации, а не предложил быстрое решение насущных проблем? Даже если человек чувствует неуверенность в себе или недостаток знаний, он научился защищаться от негативных эмоций, которые испытывает, когда выглядит колеблющимся или невежественным. Этот процесс блокирует любые новые знания, которые могут представлять угрозу для спокойствия человека. В результате происходит то, что Аргирис назвал «профессиональной некомпетентностью»: сотрудники становятся настоящими профи в том, чтобы не позволять самим себе учиться.

## НЕСПОСОБНОСТЬ К ОБУЧЕНИЮ И ДИСЦИПЛИНЫ

В истории человечества можно наблюдать неоднократные примеры неспособности к обучению. Американская писательница Барбара Такман в книге *The March of Folly*<sup>14</sup> прослеживает историю разрушительных и масштабных политических акций, «осуществляющихся вопреки очевидным интересам»<sup>15</sup>, от падения Трои до участия США во Вьетнамской войне. Страница за страницей перед нами открываются биографии государственных мужей, неспособных увидеть последствия своих политических решений, несмотря на предупреждения о том, что на кону – их жизнь. Между строк повествования Барбары Такман читается, что французским монархам династии Валуа в XIV веке был свойствен синдром «я – это моя работа»: девальвируя национальную валюту, они не понимали, что это напрямую провоцирует новый французский средний класс на мятеж и восстание.

В середине 1700-х гг. Великобритания на себе испытала эффект вареной лягушки. Такман пишет: «Британия на протяжении целого десятилетия жила в состоянии тлеющего конфликта с [американскими] колониями, но ни разу не отправила за океан ни одного [официального] представителя британской короны, не говоря уже о политике уровня министра, чтобы выяснить причину обострения отношений»<sup>16</sup>. К началу Американской революции в 1776 году отношения между сторонами были безвозвратно испорчены. Кроме того, Такман описывает жизнь кардиналов Римской католической церкви XV–XVI вв.: трагизм этой «управленческой команды» заключался в том, что положение требовало от них проявить согласие и единство мнений. При этом подковерные интриги и «ножи в спину» (в некоторых случаях в буквальном смысле) привели к восхождению на престол пап, чье злоупотребление властью в итоге стало причиной протестантской Реформации.

Эволюционный биолог и историк Джаред Даймонд приводит похожие истории высокомерия и политической близорукости, которые привели к упадку и гибели целых цивилизаций. Даймонд показывает, как порой в течение относительно короткого периода времени наступал коллапс могущественных древних культур – от цивилизации майя до полинезийцев острова Пасхи. Так же как и компании, переживающие не лучшие времена, многие представители этих обществ осознавали, что что-то идет не так, но предпочитали придерживаться традиционного уклада жизни, а не поднимать неудобные вопросы, не говоря уже о том, чтобы искать способы что-то изменить<sup>17</sup>.

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

---

<sup>14</sup> Издана на русском языке: Барбара Такман. Ода политической глупости. М.: АСТ, 2013. *Прим. ред.*

<sup>15</sup> Barbara Tuchman, *The March of Folly: From Troy to Vietnam* (New York: Knopf), 1984.

<sup>16</sup> Barbara Tuchman, *The March of Folly: From Troy to Vietnam* (New York: Knopf), 1984.

<sup>17</sup> Jared Diamond, *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed* (New York: Penguin), 2004.

### **Глава 3. Заложники системы или заложники собственного мышления?**

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

В предложенной игре моделируется широко распространенный тип компании – замкнутая система по производству и дистрибуции. Такие компании производят и распространяют потребительские товары во всех промышленных странах. В данном случае это система по производству и распространению одной марки пива. Каждый из игроков имеет право принимать любые решения, которые считает обоснованными. Единственная цель – максимизация прибыли<sup>18</sup>.

Как во многих играх, одну сессию можно изложить в формате истории. Здесь три главных персонажа: розничный продавец, оптовик и директор по маркетингу на производстве<sup>19</sup>. Сама история представлена по очереди глазами каждого из игроков.

#### **РОЗНИЧНЫЙ ПРОДАВЕЦ**

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

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

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

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

Вы никогда напрямую не общались с оптовым продавцом. Вся ваша коммуникация строится на формах заказа. Возможно, даже никогда не встречались лично – вы знаете только води-

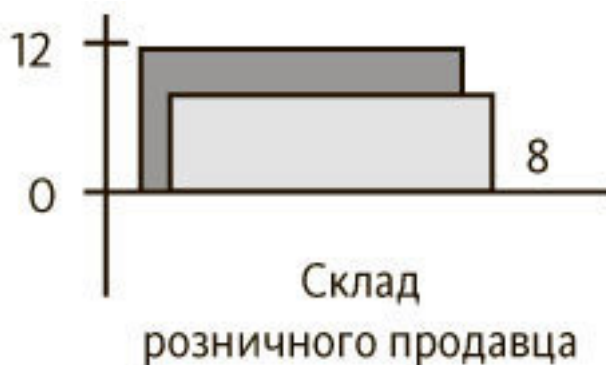
---

<sup>18</sup> Руководство по проведению интерактивной игры можно получить у представителей System Dynamics Group Школы менеджмента им. Слоуна при Массачусетском технологическом институте, Cambridge MA 02139. <http://www.systemdynamics.org/Beer.htm>.

<sup>19</sup> В фактическом моделировании ситуации принятия решения присутствуют четыре позиции, одна из которых (дистрибьютор) исключена для упрощения истории, и без того сложной в текущем ее виде.

теля грузовика. Конечно, на то есть причина: вы продаете сотни разных товаров, которые вам поставляют несколько десятков оптовых продавцов. А оптовый продавец пива, в свою очередь, организует доставку заказов в несколько сотен розничных магазинов в десятке разных городов. У вас непрерывный поток покупателей, у него – непрерывный поток заказов, на пустую болтовню нет времени. Единственное, что вам нужно знать друг о друге, – это количество заказанного товара. Одна из марок пива, которая пользуется особой популярностью потребителей, называется Lover's Beer. Краем уха вы слышали, что ее производит небольшая, но хорошая пивоварня, расположенная в 300 милях от вас. Эта марка пива не слишком раскручена, никак не рекламируется. Но каждую неделю вы стабильно продаете четыре ящика Lover's Beer. Конечно, основные покупатели – молодые люди в возрасте примерно 20 лет. Их предпочтения постоянно меняются, но каким-то удивительным образом у каждого, кто переходит на Miller или Bud, находится младший брат или сестра, которые начинают покупать Lover's Beer.

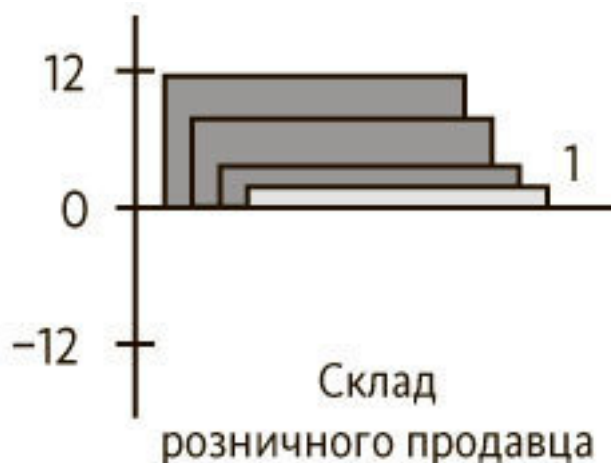
Стремясь избежать дефицита этой марки пива, вы стараетесь всегда иметь 12 ящиков в запасе. Для этого вам нужно каждый понедельник оформлять заказ на четыре ящика Lover's Beer. И так неделя за неделей. И это уже входит у вас в привычку. Оформляя заказ, вы, не задумываясь, автоматически отмечаете: «Ах,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



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

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

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



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

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

**Неделя 5.** Единственный оставшийся ящик Lover's Beer распродается уже в понедельник утром. К счастью, вам доставляют еще семь ящиков (наконец оптовик начал выполнять ваши увеличившиеся заказы). Все они расходятся к концу недели, склад пуст. Вы мрачно окидываете взглядом пустые полки. Лучше заказать еще 16 ящиков. Не хочется заработать репутацию магазина, в котором нет популярной марки пива.

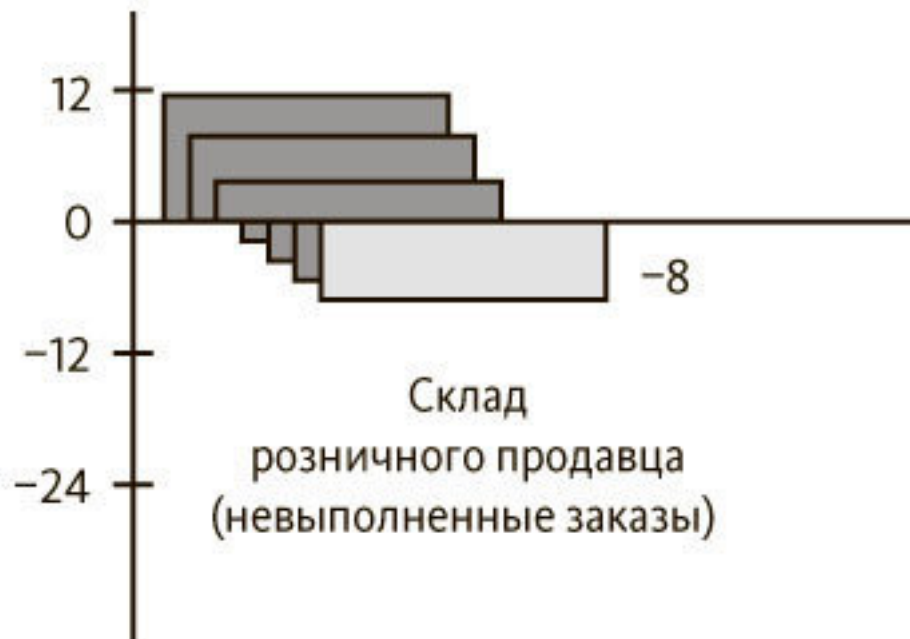
**Неделя 6.** Стоило ли сомневаться, что в начале новой недели покупатели снова начнут приходить за Lover's Beer. Двое из них оказались довольно лояльными и согласились подождать, пока вам доставят следующий заказ. «Дайте нам знать, мы обязательно вернемся», — обещают они. Вы записываете их имена и номера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

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

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

**Неделя 7.** Грузовик доставил всего пять ящиков пива, а это означает, что всю следующую неделю вам опять будут мозолить глаза пустые полки. После того как вы отдаете «зарезервированные» ящики, весь оставшийся запас Lover's Beer расходуется за два дня. На этой неделе уже пять покупателей оставляют вам свои контакты. Вы заказываете еще 16 ящиков

и молитесь, чтобы ваши крупные заказы наконец начали поступать. С тоской вы думаете обо всех нераспроданных картофельных чипсах.



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

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

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

## ОПТОВЫЙ ПРОДАВЕЦ

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

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



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

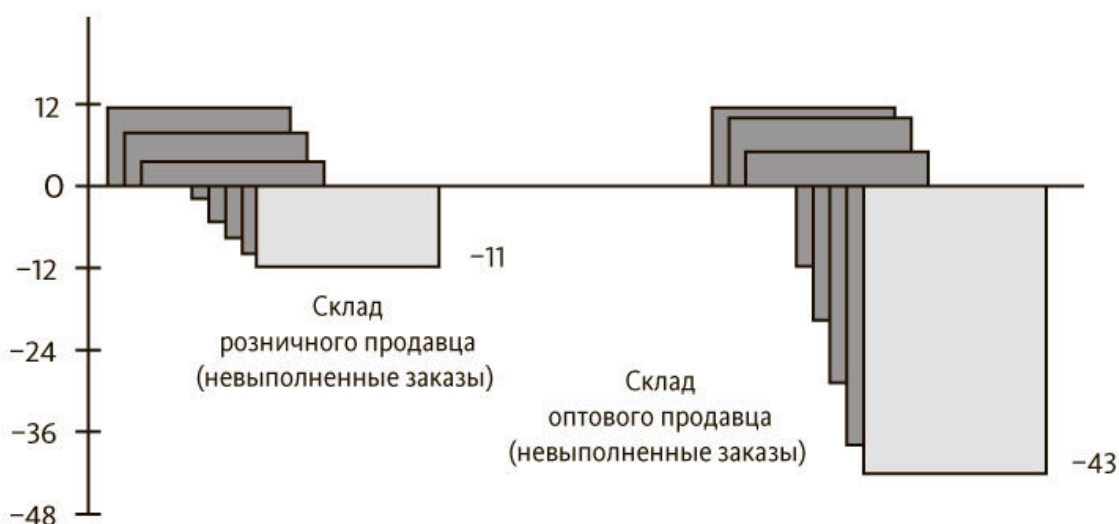
К восьмой неделе вы точно так же разочарованы и расстроены, как и розничный продавец. Продажи пива Lover's Beer всегда были относительно стабильными. Но вот несколько недель назад – на четвертой неделе, если быть точным, – объем заказов начал резко расти. На следующей неделе вам также поступали увеличенные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

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

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

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

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



**Неделя 9.** Вы заказываете 20 грузовиков Lover's Beer, но так их и не получаете. К концу прошлой недели у вас уже скопились невыполненные заказы в объеме 29 грузовиков. Ваши сотрудники настолько привыкли к звонкам розничных продавцов, что просят вас установить автоответчик, который бы объяснял ситуацию с Lover's Beer. Однако вы не теряете надежды, что на этой неделе вам доставят 20 грузовиков, заказанных месяц назад. Вам доставляют всего



шесть грузовиков. Очевидно, что производитель по-прежнему не справляется с объемом заказов и более крупные партии только начинают отгружать оптовым продавцам. Вы звоните некоторым из крупных сетевых магазинов с уверениями, что еще немного, и они получат свои заказы.

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

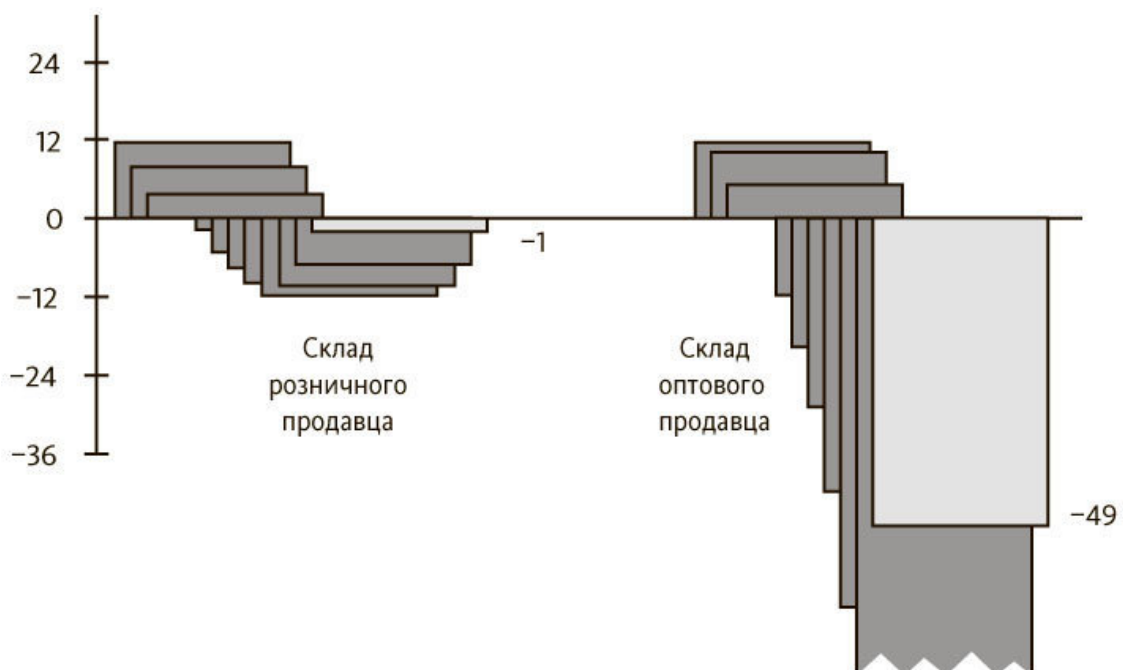
А тем временем в розничных магазинах Lover's Beer буквально сметают с прилавков. Вы получаете беспрецедентные заказы: на этой неделе у вас готовы забрать 26 грузовиков. Или, может быть, розничные магазины заказывают так много, потому что не получают от вас нужный им объем? В любом случае вам нужно что-то делать. А вдруг розничные продавцы в отчаянии уйдут к вашим конкурентам? Вы заказываете 40 грузовиков у производителя.

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

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

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

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



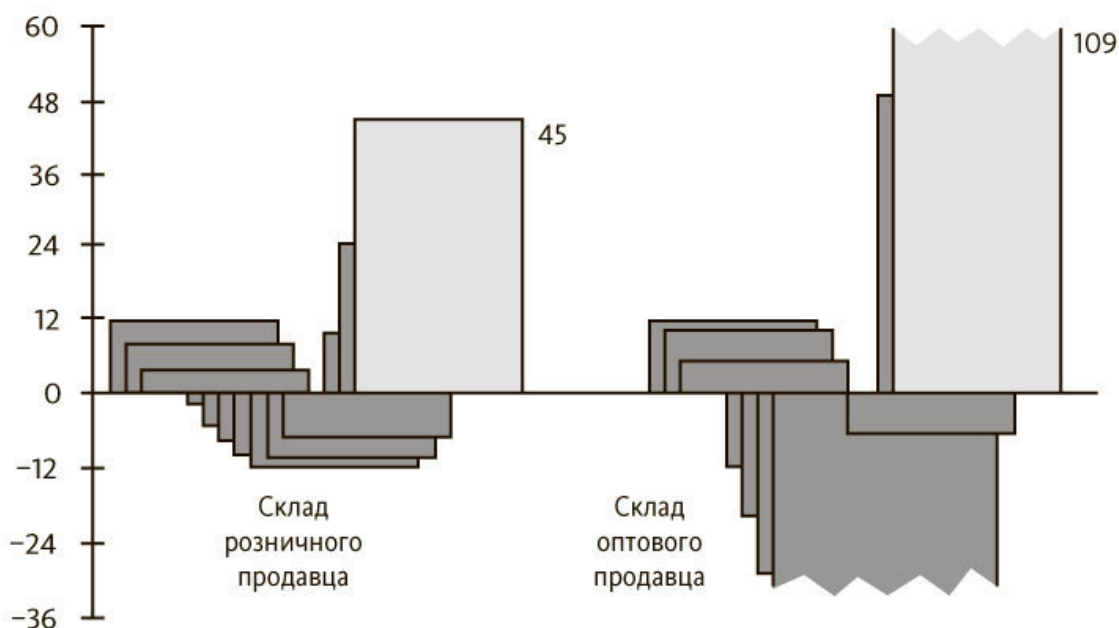
**Недели 14–15.** Вы наконец-то начали получать увеличенные заказы от производителя. Одновременно с этим заказы от розничных магазинов несколько снизились. Вы понимаете, что, вероятно, в предыдущие недели они делали заказы с запасом. Сейчас вы хватаетесь за любую соломинку, чтобы закрыть невыполненные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

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

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

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

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



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

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

## ПРОИЗВОДИТЕЛЬ

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

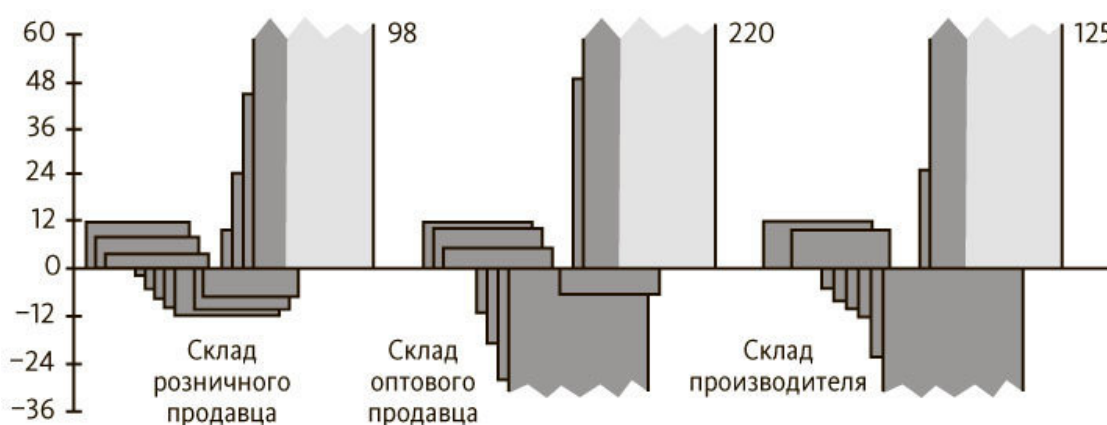
Вы взяли явно верный курс, потому что на второй месяц работы (шестая неделя нашей игры) объем заказов значительно вырос. К концу третьего месяца вы горды собой, так как *еженедельный* объем заказов вырос в десять раз (с четырех до сорока оптовых партий) по сравнению с тем, когда вы только вступили в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

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

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

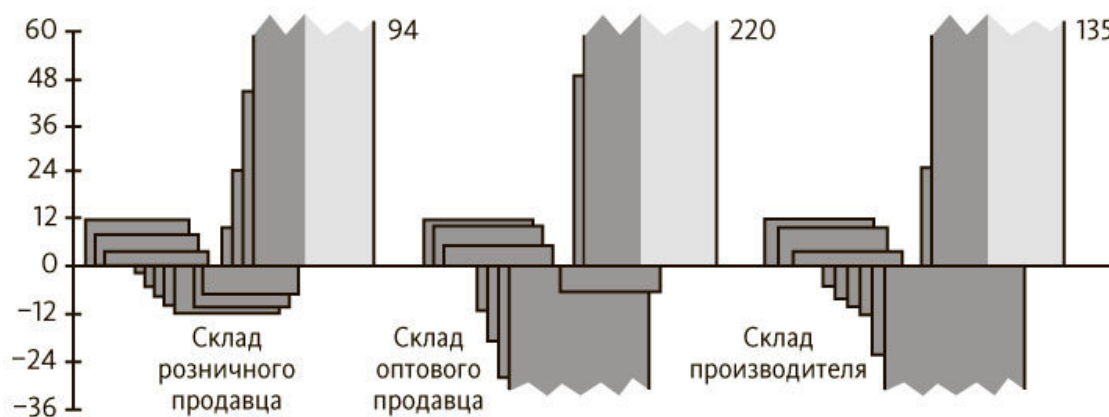
Даже к 14-й неделе завод все еще не выполнил все полученные заказы в полном объеме. Вы регулярно получаете заказы на 70 оптовых партий и больше. Вы предвкушаете свой годовой бонус. Может быть, вам стоит попросить процент от прибыли, по крайней мере когда вы справитесь с невыполненными заказами? Вы даже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

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



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

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



Никого не волнует ваше отсутствие, когда в начале **24-й недели**

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.