

# The DANCE of CHANGE

**Peter Senge,**

**Art Kleiner, Richard Ross,**

**Bryan Smith, George Roth,**

**Charlotte Roberts**

**The Challenges  
of Sustaining  
Momentum  
in Learning  
Organizations**



New York ≈ London ≈ Toronto ≈ Sydney ≈ Auckland

# Содержание

Изменения как точная наука и практика лидерства .....	xvii
О книге .....	xix
<b>Часть I. Введение</b> .....	1
<b>Глава 1. Ориентировка</b> .....	3
1. Нужен «атлас» организационных изменений .....	–
2. Жизненный цикл типичного проекта по преобразованию организации .....	6
3. Лидерство в процессе глубинных перемен. Об экологии лидерства .....	11
Миф о героическом генеральном директоре .....	–
Иное понимание руководящей роли администрации .....	12
Что такое лидерство и кто такие лидеры? .....	14
Что делают лидеры? .....	19
4. Глубинные перемены: задачи и проблемы .....	21
«Это чертово обучение» может приносить пользу .....	–
«Это чертово обучение» может быть опасным (как предотвратить сползание назад) .....	24
Десять проблем .....	26
Вопросы, помогающие осознать проблемы .....	30
На что опирается эта книга .....	31
5. Как читать эту книгу .....	34
Начинайте с любого места, читайте в любом порядке .....	–
Обживайте эту книгу .....	–
Выполняйте упражнения .....	–
Привлекайте других к размышлениям об изменениях .....	35
Пиктограммы .....	–
Системные диаграммы .....	36
Как читать системные диаграммы .....	38

<b>Глава 2. Глубинные перемены</b> .....	39
1. Создание инициативной группы .....	—
Первый фундаментальный выбор: подчиняться приказам или действовать на энтузиазме? .....	41
2. Процессы роста, порождающие глубинные перемены .....	42
Инвестиции в программу изменений .....	43
Развитие способностей к обучению .....	45
R1: «Потому что это важно» (личные результаты) .....	47
R2: «Потому что это важно для моих коллег» (установление контактов между людьми, преданными делу) .....	50
R3: «Потому что это работает» (практические результаты) .....	53
Запуск «процессов роста, порождающих глубинные перемены» .....	56
3. Размышления о времени .....	60
4. Впереди — граница. Использование динамики «пределов роста» для эффективного решения задачи глубинных перемен .....	62
Базовая структура «пределов роста» .....	63
Стратегия 1: не форсируйте рост .....	65
Стратегия 2: думайте о будущем сегодня .....	—
Стратегия 3: экспериментируйте .....	66
Стратегия 4: анализируя свои интеллектуальные модели, определяйте цели заново .....	67
Нужно верить в себя .....	—
<b>Часть II. Трудности начального этапа</b> .....	69
<b>Глава 3. Не хватает времени</b> .....	71
1. Проблема .....	—
Что создает ситуацию «не хватает времени»? .....	72
Стратегии преодоления проблемы «не хватает времени» .....	74
2. Изменение в культуре компании General Electric. Рост эффективности и производительности труда: от программы «Work-Out» до «Шести сигм качества» .....	79
Первый этап: ликвидация лишних функций и матрица RAMMP .....	81
Матрица результативности .....	83
Второй этап: внедрение передового опыта .....	84
Третий этап: карты организационных процессов .....	—
Четвертый этап: ускорение изменений .....	85
Пятый этап: стратегические инициативы .....	86
Шестой этап: клиенты должны чувствовать себя победителями .....	—
Седьмой этап: «Шесть сигм качества» .....	87
Интегрированный процесс обучения .....	—

3. Пять способов борьбы с нехваткой времени .....	88
Упрощение ваших программ изменений .....	–
Стили принятия решений .....	89
Загляните в свой календарь .....	90
Оцените свои приоритеты .....	91
«Разумность использования времени» (вопросы для себя) .....	–
4. Минимальное вмешательство.	
Наилучшее использование ограниченных ресурсов времени инициативной группы .....	92
5. «Лающие собаки» и «собаки-молчуны».	
Область стратегической практики .....	94
Первый этап: сбиваем всех в кучу .....	95
Второй этап: «лающие собаки» .....	96
Третий этап: «собаки-молчуны» .....	–
Четвертый этап: «спящие собаки» .....	97
Кому быть посредником? .....	–
Результаты .....	98
Варианты ведения дискуссий .....	–
6. Управление работой дискуссионной группы .....	99
Лучший способ пригласить людей к участию .....	–
Какие роли играют старшие менеджеры и посредники? .....	100
Какого рода инфраструктура нужна? .....	101
Как убедиться, что обучающие лаборатории «работают»? .....	102
7. Соединение работы и личной жизни на практике .....	103
Переосмысление структуры административной поддержки .....	104
Изменение структуры рабочего времени .....	106
Повышение гибкости .....	–
Нужно поощрять инициативных работников .....	107
Будьте справедливы к людям с личными обязательствами .....	108
Как повысить роль личной жизни? .....	109
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	110

#### **Глава 4. «Нам никто не помогает!»**

<b>(Проблема поддержки и наставничества)</b> .....	111
1. Проблема .....	–
Развитие ситуации «нам никто не помогает» .....	112
Стратегия поведения в ситуации «нам никто не помогает» .....	114
2. От гольфа к поло.	
Наставники лидеров... и лидеры для наставников .....	116
Рекомендации по обучению руководителей .....	117
От гольфа к поло .....	118
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	119
3. Кадровая основа наставничества .....	–
Собираемся и начинаем .....	120

Последующие стадии .....	121
Признаки успеха .....	122
Опыт организации наставничества .....	123
«Объяснение в лифте» .....	124
Первый этап: самоотчет .....	—
Второй этап: «тройки» и опрос .....	—
Третий этап: учитесь объяснять .....	125
Четвертый этап: опрос в большой группе .....	—
Расплывчатые слова и выражения .....	—
Первый этап: предварительная работа с большой группой .....	126
Второй этап: работа в паре – первый раунд .....	—
Третий этап: обсуждение итогов в большой группе .....	—
Четвертый этап: повторный раунд .....	127
Создание семинара и работа с ним .....	—
4. Выкарабкаться из трясины.	
Как группа, занимающаяся самоанализом, может помочь вам выйти из тупика .....	129
Против течения .....	133
«Здесь трясина кончается» .....	135
5. Рецепты для наставников...	
...и для их подопечных .....	138
Почти любой может стать эффективным наставником .....	140
Отношения наставничества должны быть добровольными .....	—
Наставники не дают решений, они только облегчают процесс обучения .....	141
Наставничество возможно только в честных организациях .....	142
Отношения наставничества не являются постоянными .....	—
Выигрышная стратегия: обучение перспективных работников .....	—
Опасайтесь подмены понятий .....	143
Наставничество – это любовь .....	144
6. Стратегия наращивания знаний .....	—
Пять этапов в сфере организационного обучения .....	146
7. Пять видов системного мышления .....	148
Открытые системы:	
мир как совокупность потоков и ограничений .....	149
Посвятите полдня открытым системам .....	150
Социальные системы:	
мир как результат взаимодействия людей .....	151
Посвятите полдня социальным системам .....	153
Операционные системы:	
мир как совокупность информационных потоков .....	—
Посвятите полдня разработке операционных систем .....	155
Живые системы: видеть мир как взаимодействие саморазвивающихся структур .....	156
Понимание организации как живой системы и практика .....	157

Вы можете опереться на пять форм системного мышления .....	158
8. Айкидо для лидеров реформистских программ .....	160
Медитация: элементарные одиночные упражнения .....	161
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	162
9. Музыка, искусство слушать и свобода.	
Законы воспитания чувств .....	—
Восприятие качества .....	163
Важны чувства, а не переживания .....	—
Искусство слушать .....	164
Учиться доверять .....	165
Свобода ученика .....	166
Мастерство ученика .....	—
<b>Глава 5. «Нам это не нужно!» .....</b>	<b>168</b>
1. Проблема .....	—
Динамика ситуации «нам это не нужно» .....	169
Стратегия решения проблемы «нам это не нужно» .....	171
2. История компании Visteon .....	173
3. «Зачем мы все это делаем?». Наводящие вопросы .....	176
4. Легкое касание с дальним прицелом.	
Точка зрения неформального лидера .....	177
Как назвать программу обучения? .....	—
Насколько важны для нас немедленные результаты? .....	178
Насколько быстро, по нашему мнению, будут продвигаться наши проекты? .....	—
Кто «созрел» для обучения? .....	179
Какие ресурсы нужны для успеха первого инициативного проекта? .....	180
Сколько времени нужно на инициативный проект? .....	181
Когда начинать разговор о проекте с руководителями корпорации? .....	—
А что с отделом кадров? .....	182
5. Стратегия сосновых шишек .....	183
Отбор перспективных «семян» .....	185
6. Чего мы все стоим? Опыт компании Shell Oil .....	186
Первый этап: понимание на интеллектуальном уровне .....	—
Второй этап: эмоциональная вовлеченность .....	187
Третий этап: неустанная деятельность .....	188
Итог .....	189
7. Управление по принципу «открытой книги» .....	190
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	191
8. После устранения кризиса .....	192
9. Карта исторического развития .....	194

10. Четыре варианта будущего программы изменений .....	196
Четыре сценария будущего .....	197
Объединим сценарии .....	199
11. Полезные аналогии .....	200

## **Глава 6. Несоответствие слова и дела** ..... 202

1. Проблема .....	—
Глубинная динамика проблемы «несоответствие слова и дела» .....	205
Стратегии устранения несоответствия между словом и делом .....	209
2. Ситуация с позиций руководителя компании. О реализации программы глубинных перемен в компании Shell Oil в 1993–1998 гг. ....	213
Направление 1: расширение круга участников бизнеса и переход к новой структуре управления .....	215
Направление 2: новый стиль лидерства .....	217
Направление 3: вовлечение людей .....	219
Направление 4: личные установки и устремления .....	221
Контрольные вопросы для запутавшихся руководителей .....	—
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	223
3. Как без срывов обеспечить соответствие слова и дела? .....	—
Нельзя полагаться только на анализ .....	226
Вовлечение руководства .....	227
Вовлечение остальных менеджеров .....	228
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	229
4. «Будучи одним из первых черных инженеров в Южно-Африканской Республике...» .....	—
Руководство завода .....	232
Лучше поощрять, чем наказывать .....	233
Стиль управления .....	234
5. «Как мы мешаем работать нашим руководителям?». Как заставить своего начальника выполнять обещания .....	236
6. О чем думает руководитель .....	238
Фил Кэрролл (бывший генеральный директор компании Shell Oil, в настоящее время — президент и генеральный директор Fluor Corporation) .....	—
Дон Линдемманн (генеральный директор компании Citizens Gas & Coke Utility) .....	240
Травис Берч (генеральный директор компании Burch-Lowe, Inc.) .....	241
Джон Лоббиа (бывший генеральный директор компании Detroit Edison) .....	242
Роджер Гилберстон (генеральный директор компании Merit Care Health System) .....	243
Билл О'Брайен (бывший генеральный директор компании Hanover Insurance) .....	245
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	246

<b>Часть III. Как обеспечить</b>	
<b>устойчивость преобразований</b> .....	247
<b>Глава 7. Страхи и переживания</b> .....	249
1. Проблема .....	–
Глубинная динамика проблемы «страхи и переживания» .....	253
Стратегии преодоления проблемы страхов и переживаний .....	255
2. «Серые векселя» .....	259
3. Односторонний контроль .....	261
Нужно поразмышлять 30 минут .....	–
Групповая терапия .....	262
4. Когда неплохие люди делают чудовищные вещи...	
О фундаментальных помехах организационному обучению .....	263
Марионетка .....	264
Вырваться из круга .....	265
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	268
5. Место, где можно чего-то не знать. «Священный час» .....	–
6. Геройский стиль.	
Скрытая динамика высокорискованных ситуаций .....	270
Профессор Бадфорд поражен .....	–
Когда страсти разыгрались .....	272
Анатомия структурных ловушек .....	–
Каков стиль вашего героизма? .....	274
Как научиться слышать и видеть в режиме реального времени? .....	276
7. Распутывание узлов семейной истории .....	277
Первый этап: размышление .....	279
Второй этап: зондирование .....	280
Третий этап: изменение поведенческих шаблонов .....	281
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	282
8. По ту сторону «победителей» и «проигравших».	
Разнообразие как фактор обучения .....	–
Преодоление враждебности к «непохожим» .....	285
Рискнем на практике .....	286
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	288
<b>Глава 8. Оценки и измерения</b> .....	289
1. Проблема .....	–
Подспудная динамика оценок и измерений .....	293
Подходы к решению проблемы «оценки и измерения» .....	295
2. Вверх по информационной реке.	
Точка зрения специалиста по бухучету	
на проблему оценки результатов .....	300
Дельта информационной реки .....	–
Потоки деятельности .....	301



Истоки осознания .....	302
У истоков .....	303
Истоки структур .....	305
3. Измерение для отчета... или для обучения?	
Опыт функционального распределения издержек в корпорации Chrysler .....	307
Реконструкция процесса изменений .....	310
Сердцевина конфликта .....	311
4. Вскрытие «черного ящика»: оценка программы обучения .....	312
Как оценка способна убить обучение .....	313
Поэтапное планирование оценки .....	—
Коллективное мнение инициативной группы .....	316
Привлечение внимания вышестоящих руководителей .....	317
Не теряйте юмора .....	319
Измерение неизмеримого .....	—
5. Панель управления эффективностью.	
Показатели, используемые служащими в целях обучения, а не руководством для контроля .....	321
Разработка панели управления .....	322
Определение набора показателей .....	324
Объединение различных показателей в панель управления .....	325
Преобразование набора показателей в панель управления .....	—
<b>Глава 9. Истинные приверженцы и «неверующие» .....</b>	<b>328</b>
1. Проблема .....	—
Внутренняя динамика ситуации	
«истинные приверженцы и „неверующие“» .....	332
Подходы к решению проблемы	
«истинные приверженцы и „неверующие“» .....	337
2. Подготовка к изменению организационной культуры .....	344
Этап 1: уточните задачу .....	345
Этап 2: соберите группу «культурологов» .....	346
Этап 3: артефакты — описание того, что бросается в глаза .....	347
Этап 4: декларируемые ценности — рационализация поведения .....	348
Этап 5: базовые гипотезы —	
источники смысла и противоречий .....	349
Этап 6: уточнение диагноза .....	351
Этап 7: формальное вмешательство —	
готовимся к изменению культуры .....	352
Начинаем .....	—
Начало изменений корпоративной культуры в компании Harley-Davidson .....	353
3. Эпидемия преданности делу .....	355
4. Еретическая тактика .....	358
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	361

5. Опасности, сопутствующие совместным идеалам .....	361
Лики глупости .....	363
Абстракция, фрагментация и... участие .....	365
Память, идолопоклонничество и... мышление .....	366
Уверенность, застой и... движение .....	367
Суждение, насилие и... присоединение .....	368
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	—

## Часть IV. Проблемы переустройства и переосмысления .....

### Глава 10. Механизмы власти .....

1. Проблема .....	—
Структурная динамика проблемы перестройки управления .....	376
Стратегии решения проблемы власти .....	382
Стратегии для инициативной группы .....	—
Стратегии для руководителей организаций .....	385
2. Содружество компаний .....	391
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	394
3. Взаимозависимость в корпорации Shell .....	395
Движение к независимости .....	396
Завершение перехода к взаимозависимости .....	397
4. От контроля к прозрачности. Аргументы в пользу развитой Эллиоттом Жаком концепции «ответственных иерархий» .....	398
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	401
5. Visa International. Практическая реализация хапордического подхода .....	—
6. Обучение акционеров... ...и компаний, на которые они хотят оказывать влияние .....	407
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	412
7. Важно не забывать о культуре .....	—
8. Перестраиваем самолет на лету. Письмо руководителю организации .....	414
Процесс организационной перестройки .....	417
Общие устремления .....	419
Ответственность за результаты .....	420
Распределение ресурсов и принятие решений .....	—
Знания и умения .....	422
Стимулы и показатели эффективности .....	423
Проницаемые границы и многомерность .....	424

<b>Глава 11. Распространение передового опыта</b> .....	427
1. Проблема .....	—
Структурная динамика проблемы распространения знаний .....	431
Подходы к решению проблемы распространения знаний .....	435
2. Цикл организационного обучения.	
Самоизменяющаяся система создания знаний .....	446
Этап 1: генерирование информации — дело каждого .....	447
Этап 2: интеграция знаний и их распространение .....	450
Этап 3: коллективное понимание —	
пересечение множества мнений .....	452
Этап 4: право принимать ответственность за решения —	
разработка экспериментов .....	454
Сведем все воедино .....	455
3. Движение за наивысшую производительность труда	
на нефтеперерабатывающих заводах British Petroleum.	
Инфраструктура обучения, охватывающая пять континентов .....	456
Организация движения «Лидеры производительности» .....	457
С точки зрения производителей .....	459
Пять факторов успеха .....	460
Будущее программы «Лидеры производительности» .....	461
4. Школа управления .....	462
5. Принципы «самонастройки» .....	466
6. Использование компьютерных коммуникаций.	
Управление компьютерными сетями	
ради успеха «танца перемен» .....	469
7. «Поучительные истории».	
Создание инфраструктуры познания .....	472
«Дом из стекла» .....	474
«Три сестры» .....	476
Три вида достоверности .....	478
Использование «поучительных историй» .....	480
Опыт с «поучительными историями» в компании Ford .....	481
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	482
8. Первоклассная школа профессионального обучения.	
Армия США: учения и «разбор действий» .....	483
Что-то больше, чем «Номер 26, вы убиты» .....	484
Чем полезен для корпораций	
армейский опыт разбора учений .....	486
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	488
Истолкование схватки .....	—
Новое определение роли руководителя .....	—
9. Что такое сообщества профессионалов? .....	490

10. Переломные события .....	493
Ритуалы, сопутствующие смене руководства .....	495
Спонтанные переломные события .....	496
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	498
<b>Глава 12. Стратегия и цели .....</b>	<b>499</b>
1. Проблема .....	—
Подспудная динамика развития проблемы	
«стратегия и цели» .....	505
Стратегические подходы к проблеме «стратегия и цели» .....	509
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	517
2. Управление кругозором .....	—
3. Важные вопросы.	
Катализатор эволюции стратегических концепций .....	519
Что значит быть «лучшей в мире	
промышленной исследовательской лабораторией»? .....	520
«Важные вопросы» и стратегическое мышление .....	523
4. Сценарии изменения мира .....	525
Урок 1: человек, знающий ответы .....	—
Урок 2: «серая зона» неопределенности .....	528
Урок 3: искренность и сердечность .....	529
Урок 4: изменяя мир .....	530
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	531
5. Стратегия как диалог.	
Как сделать корпоративное обучение стратегическим .....	532
Кто работает над стратегией? .....	536
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	—
6. Стратегические преобразования	
в компании Royal Dutch/Shell .....	—
Нет ничего разрушительнее успеха .....	537
Анатомия перестройки .....	538
Необходимые сдвиги в умонастроении .....	540
Преобразование: новые критерии и направления успеха .....	541
7. Устойчивое развитие .....	542
Вперед к устойчивому обучению и успеху .....	549
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	—
8. Наподобие дождевого леса .....	—
От первого лица .....	550
Нужно выходить в мир .....	551
Интегрировать экологизм в повседневную деятельность .....	—
9. Электричество для всех.	
Переосмысление задач системы энергоснабжения .....	552
Как задавать вопросы .....	553
Посещение жилых районов .....	554
Две концепции будущего Eskom .....	556

10. «Сознательная ответственность».	
Опыт социального служения .....	557
Контекст «сознательной ответственности» .....	559
Шесть видов сознания .....	561
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ЭТОЙ ТЕМАТИКЕ .....	566
<b>Заключительная часть</b> .....	567
<b>Послесловие</b> .....	569
1. Лидерство в меняющемся мире .....	—
Природа решаемых задач .....	—
Оценка уравнивающих процессов	
и стабилизирующей обратной связи .....	570
Нелинейность .....	572
Взаимозависимость проблем .....	573
Сообщества лидеров или отсутствие лидерства .....	577
Созидание будущего .....	580
2. От авторов .....	582
3. Об авторах .....	587
4. Как вступить в контакт с авторами этой книги .....	589
Указатель имен .....	591
Указатель банков, компаний, организаций и учреждений .....	596

## Изменения как точная наука и практика лидерства

Китайская пословица, ровесница одной из древнейших цивилизаций, гласит: «Не дай Бог жить в эпоху перемен», указывая на то, насколько важна тема изменений в жизни человека и компании как доминирующей формы объединения людей в рамках сознательной и целенаправленной предпринимательской деятельности. Тема эта не теряет актуальности на протяжении всей экономической истории и, наверное, не утратит ее никогда.

Причина в том, что *изменение* — это объективный феномен, с которым приходится иметь дело человеку на уровне обыденного сознания и как субъекту хозяйственной деятельности. Интуитивно люди стремятся к стабильности и активно мобилизуют данные им природой или благоприобретенные защитные механизмы для сопротивления переменам или уменьшения их последствий. Экономическое поведение, однако, требует совершенно иного подхода к восприятию изменения. В современном бизнесе, где вклад материальных активов в создание, и особенно сохранение, конкурентного преимущества неуклонно снижается, способность человеческого капитала инициировать, проводить, воспринимать и использовать реформирование является стратегическим ресурсом, в решающей мере определяющим это конкурентное преимущество компании. Мобилизация данного ресурса требует, разумеется, соответствующих компетенций, которые (и в этом основная ирония и драма организационных изменений!) во многом противоречат сущностным принципам человеческой природы, изначально тяготеющей к стабильности, истинной или воображаемой.

Именно в диалектическом взаимодействии человека спонтанного и человека экономического рождается «танец перемен», ставший предметом исследования уникальной книги Питера Сенге. «Танец перемен» — емкое и парадоксальное понятие, включающее в себя и ритуальную, и экономическую, и психофизическую (даже экзистенциальную) компоненты всеобъемлющего процесса, непрерывно происходящего в каждой компании, независимо от того, насколько явно он

рефлектирован организационной культурой, сознательно управляем и конструктивен.

«Конкурентное преимущество на стороне тех, кто быстрее учится на опыте изменений» — так звучит сегодня парафраз древней китайской поговорки. И пока мастерство обучения в горниле организационных реформ остается уделом немногих — но каких! — избранных, труд Сенге останется нашей настольной книгой и нашим руководством к действию.

Организационные изменения едва ли следует считать только объектом академического интереса, поэтому книга Сенге не может и не должна рассматриваться как учебник с четкими рецептами на все случаи жизни и с правильными ответами в конце. «Танец перемен» — скорее энциклопедия организационной перестройки, содержащая мозаику идей, примеров, концепций и личностных смыслов, из которых при помощи активных интеллектуальных усилий можно составить решения бесчисленных и потому уникальных проблем конкретных компаний, коллективов и людей. Данная книга — своеобразный конструктор решений, и автор рекомендует читать ее с любого места, комбинируя полученные знания. Это некий калейдоскоп, укладывающий узоры организационных коллизий в рациональные рамки управленческих концепций и формирующий знание, активизируя работу разума.

Книга Питера Сенге как никогда актуальна в современной России, которая становится ареной глобальных изменений и где «танец», сопровождающий их, бывает причудлив и стремителен. Рождающийся на наших глазах новый корпоративный ландшафт позволяет достигать уникального по структуре и организации конкурентного преимущества, но требует моментальной адаптации и жестко отбирает сильнейших. И, как говорилось выше, мы не просто должны учиться, но должны делать это быстрее других.

*Борис Вольпе*  
Генеральный директор  
«МаксимаТелеком»

## О книге

С тех пор как Питер Сенге опубликовал в 1990 г. свою основополагающую книгу «The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization» («Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации»), многие руководители корпораций часто обращались к нему и его сотрудникам с вопросами: «А как быть по завершении первых этапов изменений? Что надо сделать, чтобы реформы стали постоянной составляющей нашей жизни?». Все понимают, что в сегодняшнем мире корпорация не может процветать, если не научится изменять свои установки и практические методы. Но компании, добившиеся успеха на первых этапах программы преобразований, обнаруживают, что даже самые перспективные начинания — при всей убедительности достижений, сохранении интереса к реформам и достаточности ресурсов — со временем могут выдохнуться, «уйти в песок». Причина этого в том, что организации обладают мощной иммунной системой, бдительно поддерживающей status quo.

В следующей книге о «пятой дисциплине», «The Fifth Discipline Fieldbook», авторы, вооруженные новыми теориями управления и двадцатипятилетним опытом развития самообучающихся организаций, рассказывают, как ускорить успех и обойти препятствия, блокирующие продвижение вперед. А книга «Танец перемен», написанная в продолжение этой серии для руководителей организаций и менеджеров всех уровней управления, показывает, что и как могут сделать корпорации для решения проблем, неизбежно возникающих именно в силу успеха преобразований. Читателям убедительно и доходчиво объясняют, как наращивать личные и организационные возможности, необходимые для решения задач реформирования.

Рассматриваемые в книге проблемы не привносятся извне, они — порождение теоретических гипотез и практических подходов, принимаемых людьми как данность; внутренняя, естественная часть процесса глубинных перемен. Эти проблемы могут заморозить любые изменения, если только менеджеры всех уровней не научатся предвидеть их появление и использовать их скрытый положительный потенциал для движения вперед. Например, часто возникающая проблема нехватки



времени, которая отражает жесткость рабочих графиков и невозможность выкроить время для новаторских и образовательных инициатив, является превосходным стимулом к перестройке методов организации труда.

Книга содержит описание и таких проблем, с которыми непременно сталкивается каждая стремящаяся к преобразованиям организация, как отсутствие помощи, несоответствие слова и дела, страхи и переживания, распространение передового опыта, конфликт между истинными приверженцами политики реформ и «неверующими» и т.д. С тематикой, посвященной инициативным предложениям, подбору команды реформаторов и им сочувствующих, авторы связывают вопросы лидерства и руководства, обучения, функционирования самообучающихся организаций, перестройки корпоративной культуры.

Менеджеры-реформаторы рассказывают читателю об опыте преобразований в корпорациях British Petroleum, Chrysler, Dupont, Ford, General Electric, Harley-Davidson, Hewlett-Packard, Mitsubishi Electric, Royal Dutch/Shell, Shell Oil Company, Toyota, Xerox и других, а также в армии США. Жизненно важные советы, практические примеры и упражнения, которые приводятся в «Танце перемен», несомненно, будут полезны всем, кто борется за практическую реализацию программ глубинных преобразований.

# Часть I



## Введение



## Глава 1

# Ориентировка

### 1. Нужен «атлас» организационных изменений

Загляните на 20—30 лет в будущее. Кто-нибудь думает, что следующие 20 лет будут менее бурными, чем предыдущие два десятилетия? Можете ли вы представить, в каком мире окажется человечество, с учетом ожидаемых изменений в технологии, медицине, биологических науках, социальных ценностях, демографии, международных отношениях и экологической ситуации? Даже вообразить невозможно, но одно известно наверняка: чтобы справиться с этим потоком перемен, потребуется полное напряжение наших коллективных возможностей. Если сегодняшние компании останутся неизменными, нам не найти выход из нынешних затруднений: жизнь делается все более бурной и напряженной; растут разъединенность и конкуренция между сотрудниками организаций; недостаток знаний и умений люди компенсируют более интенсивным трудом; увеличивается груз проблем, которые не под силу решить ни людям, ни компаниям. Легко почувствовать себя обескураженным, будучи руководителем и сталкиваясь со всеми этими задачами. По существу, вы вынуждены вести разведку, поиск, рисковать и принимать решения, не располагая сколько-нибудь достоверной «картой местности».

На протяжении всей истории человечества отважным исследователям приходилось продвигаться вперед, не имея ни малейшего представления о том, что их ждет. В эпоху Ренессанса, к примеру, вместо карт использовались грубые схемы, на которые по рассказам «бывалых» путешественников были нанесены предполагаемые кратчайшие пути и береговые линии неизведанных земель. Никто и не рассчитывал на их точность. Представления о дальних морях и землях постоянно менялись. Схемы ветров и течений рисовались заново после каждой дальней экспедиции. Описания новых земель, составленные в се-

редине лета, морочили головы тем, кто вновь оказывался здесь в конце зимы, — течения изменяли контуры отмелей и проливов.

Но при всей приблизительности и неточности этих карт и путешественников за ними охотились и их охраняли как величайшую ценность. Мореплавателю XVI в. Фернандо Магеллану удалось подавить бунт на корабле только потому, что он как следует спрятал свои карты и никто без него не смог бы вести судно ни вперед, ни назад. Даже сегодня, в эпоху спутниковой навигации и сотовых телефонов, рыбаки и мореплаватели бдительно хранят нарисованные вручную и передаваемые по наследству карты и схемы маршрутов.

Ничего удивительного, что труды первых картографов, составлявших свои атласы на основании множества разрозненных и мало достоверных сведений, решительным образом изменяли историю человечества. Знаменитый путешественник XVI в. Америго Веспуччи, например, именованным указом двора был назначен главным лоцманом королевства. В Севилье Веспуччи сделал гигантскую настенную карту, на которой все заходившие в порт мореплаватели должны были отмечать свои маршруты и контуры открытых земель. (Менее удачливым картографам приходилось платить за соответствующие сведения или подкупать моряков, чтобы выудить у них новую информацию.) Усердие Веспуччи было вознаграждено с беспрецедентной щедростью: его долгое время считали открывателем нового континента, который до сих пор носит его имя, — Северной и Южной Америки.

Но самый значительный вклад в картографию внес другой человек. Фламандский математик Герхард Меркатор разработал систему, позволившую на одной карте изобразить очертания всех земель нашей планеты. Он первым использовал для рисования карт сетку параллельных линий, направленных с севера на юг и с востока на запад. Здесь можно было разместить не только Европу и пару «Индий», но все уже открытые и пока неизвестные земли. Созданная Меркатором карта мира сильно искажала его очертания: Гренландия занимала на ней почти столько же места, сколько Африка (в результате проецирования земной сферы на плоскость), а две трети земель оказались расположенными над линией экватора — явный европоцентризм. Но схема Меркатора позволила картографам постепенно объединить на одной карте сведения, доставляемые множеством путешественников. Использование сетки координат открыло научный период в развитии картографии.

Авторы этой книги сходным образом намерены предложить простой и систематический метод сведения в единое целое опыта тех, кто занимается исследованиями организационных изменений.

На первый взгляд может показаться, что люди, добивающиеся перемен в своих организациях, преследуют чрезвычайно разнородные цели. Некоторые стремятся создать «ускоренно растущую», «идеальную» или «разумную» организацию; других привлекает образ «обнов-

ляющейся», «живой», «адаптирующейся» или «преобразующейся» компании. Они используют методы общего управления качеством, перестройки процессов производства и менеджмента, стратегических союзов, сценарного планирования или «организации без границ». Руководствуясь предшествовавшими этой книге публикациями — «The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization» («Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации»\*) и «The Fifth Discipline Fieldbook» («Пятая дисциплина: эмпирические наблюдения»), — многие менеджеры стремятся к построению *обучающейся организации*. Все эти кажущиеся разнородными усилия направлены к общей цели. Руководители компаний пытаются быстро адаптироваться к внешним изменениям. Они мечтают о более точном представлении о будущем, стремятся к развитию более тесных, с большим уровнем доверия и открытости взаимоотношений в фирме, хотят опираться на природные дарования и энтузиазм своих работников, надеются достичь большей близости со своими клиентами, рассчитывая, что все это поможет им управлять собственной судьбой и добиться долговременного финансового успеха.

Существующая литература по менеджменту изобилует практическими идеями и советами, но не помогает прийти к единому пониманию процесса организационных изменений. Здесь все, как со средневековыми картами: можно сопоставить опыт разных исследователей, но не удастся получить общее представление о пространстве. В книге «Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций» мы намерены предложить общую схему этого мира. Разумеется, неточности неизбежны. Некоторые из них вскроются только годы спустя, когда нам удастся выявить неадекватность исходных гипотез (как в случае с европоцентризмом Меркатора). Другие недостатки могут оказаться закономерным следствием выбранной нами системы, как в случае с преувеличенным представлением о площади Гренландии. И мы вовсе не уверены в том, что наш «картографический эксперимент» увенчается успехом. Но крайне маловероятно, что усилия по изменению организаций окажутся удачными при отсутствии более совершенных карт. Тогда каждая новая попытка так и будет оставаться единственной в своем роде.

Это и питает нашу надежду, что со временем схема «танца перемен» послужит отправной точкой для интеграции усилий всех, кто стремится к систематизации знаний о строительстве организаций нового типа — более здоровых и продуктивных.

---

\* См. рус. изд.: Сенге Питер М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп—Бизнес, 1999.

## 2. Жизненный цикл типичного проекта по преобразованию организации

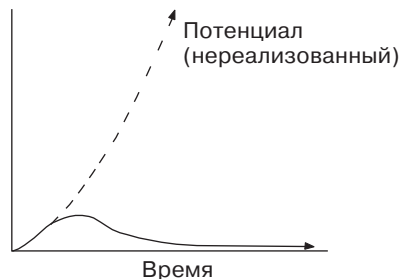
*Питер М. Сенге*

Большинство попыток добиться организационных изменений оканчиваются неудачей. В начале 1990-х годов были опубликованы результаты двух независимых исследований, проведенных компаниями Arthur D. Little и McKinsey & Co., которые обнаружили, что из сотен предпринятых в разных корпорациях программ общего управления качеством (total quality management, TQM) примерно две трети «завершились ничем, потому что не дали ожидаемых результатов»<sup>1</sup>. Программы по перестройке имеют примерно такой же уровень успеха — приблизительно 70%. Гарвардский специалист Джон П. Коттер ознакомился с сотней планов «трансформации компаний», инициированных их руководством, и обнаружил, что более половины программ сворачиваются уже на начальных этапах. По его данным, только немногие мероприятия оказываются очень успешными и примерно столько же можно счесть полным провалом. Остальные располагаются «где-то посередине между этими полюсами, но центр тяжести распределения отчетливо тяготеет к полюсу неудач». Программы реформ явно не имеют большого успеха в бизнесе. Впрочем, государственные, муниципальные, медицинские и образовательные организации в этом отношении ничуть не лучше.

Не нужна никакая статистика. Большинство из нас по личному опыту знают, что попытки перемен большей частью терпят неудачу. Каждый помнит не одну программу «радикальных реформ», предпринимаемых руководством, чтобы раз и навсегда изменить жизнь в организации. И каждому знакома циничная реакция людей на эти бессильные инициативы. Все одобрительно кивают и аплодируют, а в кулуарах единодушно оценивают перспективы: «Это работать не будет». В компаниях, руководство которых отличается повышенным пристрастием к инновациям, по этому поводу существует даже своего рода фольклор.

На программы изменений вновь и вновь расходуются значительные средства, ими руководят энергичные и одаренные люди, ставки весьма высоки, но результаты ничтожны. По сути дела, руководители со-

<sup>1</sup> См.: The Economist, 1992, April 18 (обзор результатов исследований, проведенных компаниями Arthur D. Little и McKinsey & Co.); *Strebel Paul*. Why Do Employee Resist Change? // Harvard Business Review, 1996, May/June, p. 86 (утверждается, что от 20 до 50% проектов по перестройке компаний ведут к успеху); *Kotter John P.* Leading Change: Why Transformation Efforts Fail // Harvard Business Review, 1995, March/April, p. 59; *Champy James*. Reengineering: A Light That Failed // Across the Board, 1995, March, vol. 32, № 3, p. 27—31.



**Рисунок 1.1**  
 Диаграмма жизненного цикла большинства процессов преобразований

вершено правы, когда говорят о необходимости и настоятельности перемен; тех, кто не может достичь успеха в этом деле, ожидает неминуемый кризис, но даже героические попытки добиться устойчивых результатов нередко оканчиваются пшиком.

В этой книге мы исходим из того, что указанные проблемы невозможно решить за счет привлечения дополни-

тельных экспертов, более дорогих консультантов или более одаренных и настойчивых менеджеров. Причиной неудач являются фундаментальные особенности нашего мышления. Пока они остаются неизменными, никакие усилия и никакие ресурсы не дадут нам желаемых результатов.

Чтобы понять причину неудач, нам нужно научиться мыслить, как биологи. Для начала стоит осознать, что большинство программ по преобразованию организаций проходят через однотипный жизненный цикл (см. рис. 1.1).

Вначале программа преобразований — будь то программа общего управления качеством, создание обучающейся организации или любая другая — имеет определенный успех, но затем реформы начинают буксовать. Может, у всех одновременно опускаются руки. Возможно, первоначальный успех есть плод особенного усердия небольшой группы истинных приверженцев перемен. В любом случае потенциал подъема остается нереализованным — все оканчивается небольшим всплеском<sup>2</sup>. Многие новые инициативы сходят на нет просто потому, что изначально оказываются бесплодными. Но как быть с теми программами преобразования крупных корпораций, которые с самого начала демонстрируют немалую продуктивность, но тем не менее проваливаются? Восходящая пунктирная линия на рисунке 1.1 показывает потенциал развития преобразований. Но почему при столь значительном потенциале им удастся охватить лишь 1% всей организации? Почему время на внедрение новой продукции сокращается только на 5%, тогда как вполне реально было бы уменьшить его вдвое? Почему затухает энергия преобразований?

<sup>2</sup> Примеры организационных инноваций, которые имели успех лишь спустя длительное время, но первоначально оканчивались полной неудачей, см.: *Kleiner Art. The Age of Heretics*. New York: Doubleday, 1996; *Failure in Organization Development and Change: Cases and Essays for Learning* / Eds. Mirvis Philip H., Berg David N. New York: John Wiley and Sons, 1977.



Любой биолог сразу узнал бы эту кривую, поскольку точно такой же кривой описываются рост и умирание всего живого, даже того, что созревает и умирает «преждевременно». S-образная кривая развития настолько характерна для живых организмов, что получила собственное имя: сигмовидная кривая роста. Развитие всех живых организмов — будь то слон, человек или жук — следует одной и той же схеме: вначале оно идет с ускорением, потом рост замедляется, а когда организм созревает, рост прекращается. Такова же динамика развития любых популяций: ускоренный рост, сменяющийся постепенным замедлением. Этот рисунок воспроизводится вновь и вновь, потому что им управляет универсальный механизм развития живого.

В природе всякий рост является результатом взаимодействия процессов ускорения и торможения. Чтобы из семечка выросло дерево, оно сначала выбрасывает крошечные усики — зачатки корней, всасывающие из почвы воду и питательные вещества. Благодаря этому корни растут и забирают все большее количество воды и питательных веществ, что делает возможным дальнейший рост. Механизм роста уже запущен, но существует множество внешних факторов, определяющих не потенциальные, а реальные пределы роста: наличие в почве воды и питательных веществ, пространства для корневой системы и, конечно, тепла. Когда же дерево появляется над поверхностью земли, вступают в силу другие факторы: солнечный свет, пространство для роста ветвей, наличие или отсутствие вредных насекомых, уничтожающих листву.

Причиной преждевременной остановки роста могут стать случайные, не являющиеся неизбежными и обязательными ограничения. Те члены популяции, которые не наткнутся на такие ограничения, более полно реализуют природный потенциал развития. Помешать прорастанию семян может любой из названных внешних факторов или их совокупность.

Какой же урок следует извлечь из знакомства с биологическими механизмами роста для понимания преждевременной гибели программ организационных реформ?

Прежде всего на ум приходит то, что большинство стратегий развития изначально обречены на неудачу. Руководители, побуждающие свои организации к переменам, бывают похожи на садовника, который стоит над ростками и молит их: «Ну, растите же! Постарайтесь как следует! У вас должно получиться!». Но ни один садовник не ведет себя так глупо: если у семян нет потенциала роста, тут уж никакие уговоры не помогут.

Кроме того, отсюда следует, что для руководителей особое значение имеет понимание процессов, тормозящих или останавливающих перемены. Садовник прежде всего должен знать, что может препятствовать росту растений, и устранять эти помехи. Но ведь в такой же ситуации оказываются руководители, стремящиеся обеспечить устойчивость крупномасштабных перемен. Уговоры «работать настойчивее,

с огоньком и большей преданностью делу» помогают мало. Биология учит нас, что для управления ростом нужно понимать процессы, не только усиливающие и ускоряющие развитие, но и способные затормозить изменения.

Что представляют собой факторы, препятствующие любым усилиям достичь устойчивых организационных преобразований? Много объясняет одна метафора, появившаяся в период повального увлечения системами общего управления качеством. Помнится, в середине 1980-х годов я участвовал в семинаре, посвященном этой теме. Представитель одной из крупнейших корпораций США заявил: «Мы уже собрали все низко висящие плоды. — И затем пояснил: — Мы уже сделали все, что можно сделать легко. В сущности, на многих производствах все было настолько запущено, что оказалось достаточно позволить людям вносить те изменения, которые уже давным-давно назрели. Теперь мы столкнулись с намного более трудными задачами, и темп улучшений замедлился. Остались проблемы, требующие управленческих решений. Мы отлично умеем направлять энергию и силы других, но изменять самих себя намного труднее».

Серьезные инициативы по реформированию организаций, как правило, наталкиваются на препятствия, создаваемые существующей системой управления. Менеджеры, например, поддерживают программы изменений только до тех пор, пока они не затрагивают их положение. Кроме того, есть «необсуждаемые» вопросы, о которых люди предпочитают не говорить; существует глубоко укорененная привычка обращать внимание на симптомы и игнорировать более глубокие, системные причины проблем.

При столкновении с подобными проблемами нас ограничивает способность коллектива к обучению. Общая преданность программе перемен может развиваться, только если коллектив оказывается в состоянии выработать единые для всех цели. Люди начинают поднимать «необсуждаемые» вопросы лишь при условии, что они умеют, не порождая защитных реакций, обсуждать спорные, внутренне противоречивые проблемы. Выявлять взаимосвязи и вскрывать глубинные причины проблем могут только те, кто способен к системному мышлению. Судя по моему опыту, недостаток подобных базовых способностей к обучению часто является фундаментальным препятствием процессу изменений.

Большинство сторонников программ реформирования, будь то генеральный директор или работающая с ним группа специалистов, полностью сосредоточиваются на своей цели — желаемых переменах — и не в полной мере осознают важность способности людей к обучению. Аналогично действует человек, который, чтобы поскорее вырастить морковь, тянет ее за ботву, вместо того чтобы устранить то, что препятствует ее росту. И пока частью стратегии изменений не станет программа расширения способностей людей к обучению, ни одна реформа не будет работать в полную силу.

Но остается еще одна проблема. Уже не менее десяти лет многие пытались расширить возможности обучения в связи с реализацией программ повышения эффективности производства. В таких случаях мы часто говорим о программах обучения. На этом пути нередко удавалось добиться значительного успеха. И там, где успех достигался, руководство продолжало бороться за непрерывность процесса перемен. Нет сомнений, что умножать способности к обучению необходимо, но этого не достаточно<sup>3</sup>.

Я пришел к выводу, что в подобных случаях недостает чего-то более тонкого. Большая часть образовательных программ не отличается сколько-нибудь глубоким осознанием природной динамики развития. И если понимание катализаторов этого процесса обычно наличествует, то факторы, ограничивающие рост, остаются в тени. Развитие способностей к обучению, осуществляемое в рабочих группах и ориентированное на цели реального бизнеса, может стать мощнейшим катализатором роста. Именно так строились программы создания обучающихся организаций в последние 20 лет. Возбуждение в людях энергии, нацеленной на достижение понятных и важных для них целей, во множестве случаев оказывалось ключом к успеху. Но в природе рост всегда осуществляется под давлением факторов и процессов, его ограничивающих, а им до сих пор уделялось слишком мало внимания. Именно поэтому множество образовательных программ, подобно большинству других программ изменений, оказались прискорбно недолговечными и не способными привести к устойчивому успеху.

Чтобы сделать процесс глубинных изменений устойчивым, необходимо фундаментально изменить мышление. Нам надо вникнуть в суть процессов роста и того, как можно направлять и усиливать их. Но требуется также изучить силы, препятствующие прогрессу, и выработать действенные стратегии обращения с этими силами. Нам необходимо понимание «танца перемен», образуемого взаимодействием процессов роста и процессов, ограничивающих рост. По словам чилийского биолога Умберто Матураны, «каждое движение сталкивается с препятствиями и силами торможения». Так работает природа. Мы можем либо действовать в согласии с ней, либо пытаться плыть против течения.

Наше мышление должно стать менее механистическим и более биологическим. Нам одновременно нужны терпение и целеустремленность. Необходимо исследование сил, тормозящих процессы роста. Значимые перемены всегда начинаются как локальные сдвиги. Нужно понимание того, как локальный рост может охватить всю систему. Необходимо внимание к роли людей, играющих ключевую роль в процессах изменений, — лидеров перемен.

<sup>3</sup> Я в долгу перед Найтином Норья из Гарварда, который указал мне на то, что большинство реформистских программ не имеют успеха из-за недостаточных способностей к обучению (*Питер Сенге*).

### 3. Лидерство в процессе глубинных перемен

#### Об экологии лидерства

*Питер М. Сенге*

#### МИФ О ГЕРОИЧЕСКОМ ГЕНЕРАЛЬНОМ ДИРЕКТОРЕ

- ✓ Важными изменениями можно руководить только сверху.
- ✓ Бессмысленно двигаться вперед, не имея поддержки генерального директора.
- ✓ Без участия высшего руководства ничего не добиться.

Каждый знаком с подобными глубокомысленными заявлениями, которые принято подавать как «правду жизни». Попробуем подойти к ним трезво и непредвзято. Очень мало надежных доказательств того, что высшее руководство способно направлять развитие организаций. Каждому случалось слышать, что генеральный директор намерен преобразовать свою компанию, но примеров успешных и устойчивых реформ крайне мало. Да и разве не странно, что в эпоху «делегирования полномочий» нас приглашают без споров согласиться с всемогуществом высшего руководства? Как, обращаясь к вершине иерархической пирамиды, можно рассчитывать, что мы придем к менее иерархичным и менее авторитарным организациям?

Миф о всемогущем высшем руководителе представляет собой частный случай более универсального и глубокого мифа о герое-вожде, в соответствии с которым вожди — это малая группа людей, одаренных способностью командовать и оказывать влияние. Такие люди и становятся лидерами благодаря уникальной смеси умений, амбиций, видения, харизмы и умопомрачительной спеси. Они способны преодолевать препятствия, перед которыми останавливаются все другие, и добиваются великих свершений. Мораль прозрачна и ясна: хорошо быть одним из этих избранных.

Эта мифологизация великого лидера стала причиной нескончаемого поиска героических фигур, способных совладать с негибкими, утратившими конкурентоспособность компаниями. Но, возможно, культ героев и является причиной того, что мы все пребываем в плену подобных учреждений? Быть может, именно напрасный поиск героев-руководителей застит нам взор и мешает заняться созданием организаций, которые просто в силу своей структуры окажутся гибкими и способными изменяться в соответствии с требованиями жизни, а источником лидерства в них станет множество людей на разных рабочих участках, а не только те, кто сидят на самой вершине?

Я пришел к выводу, что наша одержимость идеей героя-руководителя является разновидностью навязываемых культурой иллюзий. Когда нужны существенные изменения, мы начинаем искать руководителя-вождя и даже не пытаемся наделить способностью к лидерству тех,

кто ниже рангом. Новый выдающийся генеральный директор появляется на сцене, чтобы вдохнуть новую жизнь в увядающее учреждение. В наши дни этот герой обычно сокращает расходы (и персонал) и повышает производительность труда и прибыль. Но все эти улучшения оказываются нестойкими. Большую часть стратегических замыслов внедрить не удастся, и потихоньку воцаряется обычный порядок. Подавляющее большинство работников слишком запуганы, чтобы проявлять инициативу. Вся энергия уходит на взаимную конкуренцию за расположение начальства, и ее не остается для создания новой продукции или разработки более прогрессивных методов обслуживания клиентов. Со временем на организацию обрушивается очередной кризис и возникает новый цикл поиска следующего героя-вождя. Результатом такого «вождизма» становится порочный круг драматических революций «сверху» и пассивности организации в целом, что оказывается причиной повторяющихся кризисов и укрепления потребности в смене лидеров.

Поддержание культа героя-вождя — надежный, быть может, самый надежный способ сделать организацию статичной. За приверженность такому культу всем нам приходится платить несуразно высокую цену: это нескончаемая череда кризисов, неослабевающее давление на сотрудников организаций, низкая финансовая эффективность и глубоко укоренившаяся убежденность, что «простые люди» бессильны что-либо изменить.

Порочная спираль, создаваемая культом вождя, захватывает и общество инвесторов. Инвесторы хотят быстрого роста финансовых показателей, а это оборачивается требованиями избрать более жесткое и агрессивное руководство. На передний план выходят новые герои-вожди, способные достичь улучшения краткосрочных финансовых показателей. Но используемые ими стратегии обычно оказываются помехой для долговременных инвестиций в развитие творческих способностей коллектива, что обрекает компанию на «консервацию» посредственностей и долговременное прозябание. Это, в свою очередь, порождает дополнительное давление инвесторов в пользу поиска новых героев-вождей. Иными словами, сообщество инвесторов парадоксальным образом способствует поддержанию системы, подрывающей жизнестойкость процессов создания богатства.

#### ИНОЕ ПОНИМАНИЕ РУКОВОДЯЩЕЙ РОЛИ АДМИНИСТРАЦИИ

Рассмотрим другой набор утверждений:

- ✓ Мало чего можно добиться, если в изменениях заинтересовано только руководство.
- ✓ Лозунги и программы генерального директора и его аппарата способны породить только цинизм и апатию и реально мешают концентрации коллективных усилий, необходимых для изменения ситуации.
- ✓ Действия только руководства — плохая альтернатива массовому вовлечению сотрудников в процесс преобразований. Неумелое и неум-

ное усердие начальства способно лишь помешать участию работников в процессе преобразований.

Такая точка зрения типична для руководителей организаций, сумевших добиться устойчивого успеха. «Когда я сел в кресло высшего управляющего, — рассказывает Фил Кэрролл из компании Shell Oil (ныне — президент и генеральный директор Fluor Corporation), — все думали: „Фил научит нас, что делать“. Но я, слава богу, и сам мало что знал. А если бы знал, это оказалось бы полным несчастьем».

Рич Тирлинк, председатель совета директоров компании Harley-Davidson, поясняет: «Тот, кто думает, что изменениями может полностью руководить генеральный директор, сильно заблуждается».

А Чарлз Зулак, бывший президент компании Visteon Automotive Systems, входящей в корпорацию Ford Motor, утверждает: «Горстке людей, возглавляющих коллектив из 82 тысяч работников, просто не под силу в одиночку добиться существенных изменений».

У этих и им подобных высших управляющих есть достаточно оснований для скептического отношения к возможностям руководства. И прежде всего, они знают, что сотрудникам больших организаций свойственно с некоторым цинизмом относиться к очередным программам реформирования и прочим «заскокам» руководства.

Более того, они прекрасно понимают принципиальную разницу между самоотверженной преданностью и пассивным согласием. Слово «преданность» вошло в моду, поскольку принято считать, что энтузиазм работников способствует высокой производительности труда, а кроме того, многие менеджеры чувствуют себя неудобно, когда приходится заставлять людей подчиняться распоряжениям. Но все дело в том, что большинство насаждаемых руководством программ изменений вовсе не требуют энтузиазма и преданности целям<sup>4</sup>. Для их реализации достаточно простого согласия. Люди либо примут очередную реорганизацию, либо окажутся в конфликте со своим начальством. Мудрые руководители, понимающие, что на нижних этажах иерархии трудно отличить преданность делу от исполнительности, весьма осторожно пользуются своей властью — им нужно нечто большее, чем простая покорность.

Крайне трудно, а скорее и просто невозможно, опираясь на обычное послушание, добиться глубинных перемен в видении и понимании мира людьми, в их вере и устремлениях. По этому поводу Билл О'Брайен, вышедший на пенсию генеральный директор компании Napover Insurance, замечает: «Вот чего не понимают люди, требующие от руководства изменения корпоративной культуры: ценность только до тех пор остается ценностью, пока человек принимает ее по своей доброй воле».

<sup>4</sup> Подробнее о соотношении между преданностью и пассивным согласием см.: Сенге П. М. Пятая дисциплина..., с. 218—223.

Наконец, многие мыслящие администраторы отлично знают, что нередко инициативы высшего руководства бывают не просто неэффективны, но и вредны для дела. Это верно не только для краткосрочных программ, предпринимаемых ради быстрого улучшения финансовых показателей, которые ведут к стрессам и ухудшают трудовую атмосферу. Это в равной мере приложимо ко многим программам, нацеленным на повышение организационной эффективности. Например, Крис Аргирис из Гарвардского университета показал, каким образом программы развития внутренних коммуникаций, например опросы рядовых сотрудников, создание целевых групп или «аттестация на 360 градусов»\*, дают работникам возможность «оповещать руководство о том, что у нас неправильно», не принимая на себя ни малейшей ответственности за исправление ситуации. Такого рода программы просто помогают людям уяснить, что, если источником проблем является плохое руководство, никто другой не сможет как-то улучшить положение.

Но раз возможности начальства ограничены, почему люди по-прежнему ожидают от него мер по наведению порядка? По мнению Аргириса, такое отношение позволяет всем нам сохранять уверенность, что ответственность за успех преобразований несут только те, кто наверху. Большинству работников это понимание подрезает крылья, но, если целью является сохранение status quo, лучшей стратегии не найти. Нужно помнить и о том, что изменения бывают разными. Скажем, за проведение реорганизации или принятие новой стратегии и в самом деле отвечает руководство. Многим из нас знакомы примеры такого направляемого сверху реформирования организаций — оно не способствует уменьшению взаимного недоверия, раскрепощению воображения и творческого потенциала, повышению качества творческого мышления<sup>5</sup>. Не разграничивая административные преобразования и глубинные перемены, легко переоценить возможности руководства, и эта опасность подстерегает даже руководителей компаний. Наконец, у нас просто отсутствует стратегия избавления от культа героев-вождей. В США он явно составляет часть национальной культуры. Одна из целей этой книги — помочь избавиться от культа сильной личности.

#### ЧТО ТАКОЕ ЛИДЕРСТВО И КТО ТАКИЕ ЛИДЕРЫ?

В современном деловом языке слово «лидер» стало синонимом высшего руководителя<sup>6</sup>. Говоря о «воспитании лидеров», люди подразумева-

\* Метод оценки работы сотрудника, когда учитывается мнение о нем не только руководителей, но и коллег по работе, а также подчиненных. — *Примеч. науч. ред.*

<sup>5</sup> См.: *Argyris Chris. Good Communication that Blocks Learning // Harvard Business Review, 1994, July/August, p. 77.*

<sup>6</sup> Три типа лидерства рассматриваются в: *Leading Learning Organizations: The Bold, the Powerful, and the Invisible // The Drucker Foundation's «The Leader of the Future» / Eds. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.*

### Изменение, трансформация и глубинные перемены



Первоначальное значение старого французского слова *changer* — «изгиб» или «поворот» (тянущихся к солнцу ветвей дерева или виноградной лозы). Мысль, что «постоянны только перемены», стала трюизмом по крайней мере с времен Гераклита, т.е. с 500 г. до н.э.

Сегодня в деловом мире слово «изменение» может иметь несколько различных значений. Иногда его применяют для обозначения внешних изменений — смены технологий, потребителей, конкурентов, рыночных структур, социальных или политических факторов. («Мы знаем, что мир будет меняться и нам придется приспосабливаться к его изменениям».) Этим же словом обозначают и внутренние перемены, возникающие в результате того, что организация вынуждена адаптироваться к изменению среды, в которой она работает. С незапамятных времен руководители предприятий беспокоятся о том, чтобы методы производства, стратегии и концепции бизнеса не отставали от изменяющейся внешней среды.

Забота о своевременности организационных перемен побуждает руководство вмешиваться в ход событий. Поэтому сегодня «изменения» — это также административные программы реорганизации, перестройки и т.п. Поскольку такие программы осуществляются по приказу сверху, многие служащие ощущают принуждение, чувствуют, что ими манипулируют, и это типично, даже когда люди в принципе поддерживают проводимые преобразования. По остроумному высказыванию Ричарда Бекхарда, пионера административных реформ, «люди сопротивляются не переменам, а попыткам изменить их самих».

Сегодня некоторые менеджеры используют слово «трансформация» для обозначения всесторонних программ организационных изменений, вроде тех, что были проведены в компаниях General Electric или Shell Oil. Здесь мы решили не следовать этой практике, потому что у слова «трансформация» существует множество значений. Как заметил У. Эдвардс Деминг, «никакие изменения невозможны без трансформации личности». Мы опасаемся, что словосочетание «трансформация компании» будет означать «действительно крупные перемены», достигаемые в ходе чисто административных программ. (Первоначальное значение латинского слова *transformatio* — «изменение формы», «преобразование».) Нам также не по душе, когда этим словом обозначают разовое изменение, «преобразующее» компанию из одного состояния в другое. (В 1830 г. изобретатель Джозеф Генри назвал *трансформатором* устройство, предназначенное для изменения напряжения электрического тока.)

В этой книге мы используем термин «глубинные перемены» для обозначения организационных реформ, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем. Глубинным переменам сопутствует процесс обучения. Организация не просто начинает делать что-то новое; она наращивает возможности, для того чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам. Для крупных организаций промышленной эры, которые пытаются приспособиться к современности, чрезвычайно важен этот параллелизм внешних и внутренних изменений. Смены стратегий, структур и систем недостаточно, если им не сопутствуют перемены в мышлении, порождающем эти стратегии, структуры и системы.

ют процесс поиска и обучения потенциальных руководителей; задавая вопрос: «А что думают лидеры?» — имеют в виду взгляды менеджеров высшего звена.



Здесь возникают две проблемы. Во-первых, из такого словоупотребления следует, что те, кто не принадлежит к высшим слоям руководства, не являются лидерами. Они могут претендовать на то, чтобы стать лидерами, но для этого им следует продвинуться вверх. Во-вторых, в этом случае мы оказываемся без реального определения лидерства. Если «лидерство» — просто некое место в иерархии, то это понятие не имеет собственного значения. Человек либо входит в административную элиту, либо нет. Больше нам сказать о лидерстве нечего.

В этой книге дано иное понимание лидерства. Мы рассматриваем его как способность некоего сообщества определять свое будущее и прежде всего поддерживать процесс нужных для этого изменений. Сегодня такое определение лидерства звучит необычно, но оно не ново. Мы полагаем, оно ближе всего к тому, что для большинства людей связано с идеей лидерства.

В частности, мы убеждены, что источниками лидерства являются способность поддерживать творческое напряжение и энергия, возникающая, когда люди говорят правду и доносят до окружающих свое представление о будущем и понимание настоящего. Это также не новая идея. «Лидерство — это видение», — утверждает Питер Дракер. Или, как сказано в Книге притчей Соломоновых (29:18), «без откровения свыше народ необуздан, а соблюдающий закон блажен».

Большинство выдающихся лидеров подчеркивали высокое значение принципа творческого напряжения. Эту мысль превосходно сформулировал Мартин Лютер Кинг\* в знаменитом «Послании из Бирмингемской тюрьмы»: «Подобно Сократу, который чувствовал необходимость умственного напряжения, чтобы выпутаться из тенет мифов и полуправды... так и нам... следует создать в обществе особенное напряжение, чтобы помочь людям выбраться из темных глубин расизма и предрассудков». Обычно с фигурой Кинга связывают его «мечту», но основным рабочим приемом его лидерства была «драматизация существующего положения дел», с тем чтобы у людей открылись глаза на окружающий их расизм.

В соответствии с этим определением в любой организации много лидеров, потому что на разных уровнях иерархии можно найти немало тех, кто играет решающую роль в создании и поддержании творческого напряжения. В силу этого в центре нашего внимания будет сообщество лидеров, а не герои-вожди. Такое внимание к сообществу лидеров сформировалось в последние десять лет, когда мы вновь и вновь сталкивались с тем, что для будущего организации жизненно важно поведение многих людей, занимающих самые разные должности.

- **Лидеры — линейные менеджеры.** Крайне редко случается видеть успешную программу изменений, которая не охватывала бы обладающих воображением и преданностью делу линейных менеджеров,

\* Лидер движения за гражданское равноправие афро-американцев. — *Примеч. науч. ред.*

берущих на себя роль лидеров. Мы имеем в виду служащих среднего звена, тех, кому приходится отчитываться за достигнутые результаты, но кто при этом обладает полномочиями самостоятельно определять, как организована и выполняется работа на их уровне ответственности. Под их началом может быть горстка подчиненных или несколько тысяч человек. Линейный менеджер — это директор завода, руководитель отдела сбыта, производственного отдела, равно как и учитель, директор школы или старшая медсестра. Роль таких людей трудно переоценить, поскольку не высшие администраторы, а только они и их коллеги в состоянии осуществить осмысленные организационные эксперименты для практической проверки новых идей и подходов.

*В этой книге мы рассказываем о линейных менеджерах Бобе Уомаке из Ford Visteon (с. 173), Дейве Марсинге (с. 223) из Intel, о руководителях производства в British Petroleum (с. 456), о «проектировщиках» производственных процессов, которые сотрудничают с несколькими компаниями (с. 99), об Эхуде Матья из Eskom (с. 229) и о наставниках из Covenant Insurance (с. 138).*

- **Неформальные лидеры, или создатели общественного мнения.** Мы не знаем ни одного примера, когда бы новая практика обучения получила широкое распространение без решительного содействия творцов общественного мнения внутри организации. Многие исследования путей распространения новых идей и методов труда показывают незаменимость сетей неформальных отношений, посредством которых новое с естественной простотой становится всеобщим достоянием. Роль лидеров таких сетей могут выполнять не только штатные консультанты или преподаватели курсов повышения квалификации, но и специалисты из отделов сбыта, контролеры производственных участков или инженеры<sup>7</sup>.

Неформальные лидеры естественным образом дополняют возможности лидеров — линейных менеджеров. Силой последних является страстное стремление повысить производственные результаты своих подразделений, а их слабость заключается в ограниченности контактов за пределами своих участков. Этот недостаток контактов и связей восполняют неформальные лидеры. Их преимущество в мобильности, свободе и широте общения, благодаря чему они могут оказывать помощь линейным менеджерам как личным участием, так и сводя их с теми людьми, кто в состоянии им помочь. Они по своей природе являются «разносчиками» новых идей и методов работы. Распространяя идеи и информацию в организа-

<sup>7</sup> См., например: Wenger Etienne. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. New York: Cambridge University Press, 1998.

ции, они также помогают руководству компании понять, какую поддержку нужно оказать инициативам снизу.

Роль неформальных лидеров весьма ощутима, хотя именно в силу неформальности ее трудно определить. Парадоксально, но эффективность их деятельности является прямым следствием их несвязанности с иерархией власти. Когда начальник приглашает людей на собрание, не прийти нельзя. Когда он спрашивает, одобряют ли сотрудники новые планы, каждый нормальный человек ответит утвердительно. Но если собрание организует человек, не входящий в вертикаль власти, придут только те, кому интересно. И если такой человек спросит, кто хотел бы ознакомиться с данным вопросом глубже и подробнее, утвердительно ответят лишь те, кому это на самом деле нужно.

*Об искусстве поддержания неформальных отношений см. рассказы Вика Лио из компании Ford (с. 177), Линды Пирс из Shell Oil (с. 186), Дейвида Мудора из Detroit Edison (с. 307) и многих других.*

- **Лидеры-администраторы.** Из сказанного выше не следует, что для формальных руководителей нет места в процессе организационных преобразований. Сегодня их роль важнее, чем когда-либо, потому что компаниям необходимы долгосрочные и глубинные изменения, затрагивающие традиционные нормы, гипотезы, методы и организационные структуры. А если учесть и давление со стороны инвесторов, о котором мы говорили выше, придется признать, что сегодня роль руководства компаний велика, как никогда прежде.

Положение руководителей осложняется тем, что они не участвуют непосредственно в производственном процессе. На них лежит вся ответственность за эффективность организации, но их способность лично влиять на ход дела ограничена. В эту группу входят, например, президенты и вице-президенты корпораций, директора школ и больниц, отвечающие за создание в организации атмосферы, благоприятной для постоянного обновления и обучения.

Для этого они могут инвестировать в развитие инфраструктуры обучения, поддерживать процесс исследований и экспериментов и подавать личный пример внедрения в жизнь новых норм и видов поведения. Их дело — не столько принятие решений, сколько совершенствование организационной и производственной структуры, делегирование полномочий на принятие решений работникам нижних уровней иерархии.

Мы обнаружили, что наиболее эффективные руководители начинают с осознания того, что «они вовлечены в совершенно новую игру», в которой наибольшей помехой могут оказаться надежные в прошлом навыки и умения. Когда всем нужно учиться и осваивать новое, руководителю следует отказаться от претензий на то, что у

него есть ответы на все вопросы. Он и сам должен научиться задавать вопросы, на которые нет очевидных ответов. И ему нужно понять, что право ставить трудные, а порой и неудобные вопросы должно быть у каждого, потому что в отсутствие партнеров он превратится в одинокого героя, лишенного помощи и поддержки.

*В этой книге рассказывается об опыте Фила Кэрролла, президента и генерального директора Fluor Corporation (ранее высшего управляющего Shell Oil, с. 213), Иана Макрея (бывшего президента Eskom, с. 552), Марка Муди-Стюарта (председателя комитета производственных менеджеров в корпорации Royal Dutch/Shell, с. 536) и генерала Гордона Салливана (бывшего начальника штаба армии США, с. 488).*

Предложенная нами типология лидеров, естественно, упрощена, но по крайней мере это шаг вперед от мифа о том, что центральное место принадлежит изолированному герою-вождю, к представлению о системе, в которой разные люди должны поддерживать друг друга, чтобы добиться существенных позитивных изменений. В сущности, лидеры — это те, кто «идет впереди», кто стремится изменить к лучшему самих себя и свою организацию. Их надежность, способность и преданность делу дают им возможность влиять на других людей<sup>8</sup>.

#### ЧТО ДЕЛАЮТ ЛИДЕРЫ?

Наш подход к лидерству своеобразен еще вот в каком отношении. Мы уделяем больше внимания роли лидеров в поддержании процессов глубинных перемен и меньше занимаемся личностью лидера. Черты личности, моральные нормы и деловые навыки очень важны, но об этом уже столько сказано, что трудно добавить что-либо новое. К тому же книги о выдающихся лидерах обычно бывают написаны с позиций вождизма. Поэтому мы предпочли сфокусировать внимание на том, что все лидеры делают для поддержания процесса преобразований. С нашей точки зрения, этот подход полезнее.

При изучении того, что делают лидеры, есть опасность скатиться к изобретению поверхностных «формул» эффективного лидерства. Чтобы сохранить стратегический подход, мы будем придерживаться биологического понимания процессов, ускоряющих рост и ограничивающих его.

В частности, нами разработана теория сил, способствующих глубинным переменам в организации и тормозящих такие перемены. При этом мы опираемся на опыт менеджеров, консультантов и исследова-

<sup>8</sup> В предложенной нами типологии «трех типов лидерства» отразилось влияние Эдгара Шайна, который проанализировал характер взаимной зависимости руководства, инженеров и специалистов. См.: *Schein Edgar H. The Three Cultures of Management // Sloan Management Review, 1996, Fall.*

телей, участвовавших в осуществлении и изучении изменений в последние два десятилетия. Это позволяет понять, как лидеры разных типов работают с указанными силами: каким стратегиям они следуют и какие уроки извлекают<sup>9</sup>.

Мы также поняли, как лидеры — линейные менеджеры, неформалы и администраторы — взаимно дополняют друг друга. В конечном итоге ни один из них не может действовать по-настоящему эффективно без участия лидеров других типов. Отсутствие или недостаточная активность любого из них ограничивает эффективность других.

Изучение того, как лидеры работают с силами, изменяющими организацию, позволяет понять, каким образом в людях развиваются и формируются лидерские способности. Во многих компаниях при этом ограничиваются традиционными учебными программами, но мы считаем самой эффективной формой подготовки лидеров обучение на рабочем месте, когда затрагиваются притязания и реакции людей, а также решаемые задачи. В книге описаны реальные ситуации, в которых людям приходилось решать определенные задачи, развивая попутно необходимые для этого индивидуальные и коллективные способности.

Мы назвали свой подход к изучению лидерства *экологическим*, потому что он проливает свет на взаимодействие различных поступков лидеров и существующих в организации сил. При этом лидерство оказывается системным явлением, неотрывным от контекста, так что лидерство и процесс изменений предстают двумя сторонами одной медали.

По словам одного великого ученого, «целая пропасть разделяет изучение клетки самой по себе и того, как она функционирует». Исследования первого рода дают нам множество скучных данных о мембранах, ядре, эктоплазме и эндоплазме. Исследования второго рода по-

<sup>9</sup> Эти идеи базируются на исследованиях долговременных изменений, которые начались в 1991 г. в специально основанном для этого Центре организационного обучения (Center for Organizational Learning) при Массачусетском технологическом институте (МТИ). Центр был создан консорциумом корпораций, заинтересованных в результатах исследований. В 1997 г. Центр расширился и превратился в Общество организационного обучения (Society for Organizational Learning). Проводившиеся обеими организациями эксперименты охватывали производство, сбыт и разработку продукции. Объектами изучения служили производственные бригады и участки, целые производства, с включением служб снабжения и сбыта, а также руководство корпораций. Обследованию подвергалась не только сфера бизнеса, но и образовательные, медицинские и правительственные учреждения. Некоторые эксперименты оказались поразительно успешными. В других случаях сколько-нибудь значимых изменений добиться не удалось. Но все эксперименты служили постепенному накоплению знаний о природе лидерства.

Мы в долгу перед Арье де Гейзом, Г. Томасом Джонсоном, Фритьофом Капррой и всеми, кто помог нам осознать преимущества подхода к организациям как к живым организмам. (Подробнее о вкладе Тома Джонсона рассказывается в статье «Вверх по информационной реке» на с. 300.)

зволяют осознать, что клетка — живая, что в ходе непрерывного взаимодействия с окружающей средой она обеспечивает условия для того, чтобы молекулы ДНК продолжали свой загадочный танец биосинтеза, воспроизведения своей структуры и сохранения генетической информации. Мы тоже нацелены на понимание того, как в организации функционирует здоровое и дееспособное лидерское сообщество и как оно помогает людям определять свое будущее.

Пока мы еще многого не знаем о функционировании эффективных лидерских сообществ, но у нас есть прекрасная отправная точка для начала исследований. Нас интересует, как люди поддерживают самоусиливающиеся процессы роста, помогающие организациям изменяться, и как возникают противоположно направленные процессы, тормозящие и останавливающие рост.

В книге «Танец перемен» рассматриваются следующие вопросы:

- Что представляют собой самоусиливающиеся процессы роста, обеспечивающие возможность глубинных перемен? Лидеры поддерживают эти процессы и способствуют им своей осознанной деятельностью. Как именно они это делают?
- Что представляют собой силы, тормозящие рост? Из чего складываются и как проявляются ограничивающие факторы? Какие стратегии используют эффективные лидеры, чтобы нейтрализовать действие этих факторов или обойти их?

Такой подход радикально отличается от традиционного представления о лидерах как о «героях, управляющих изменениями». Допустим, вы управляете автомобилем. Это всего лишь машина, которая привозит вас туда, куда вам нужно. Но вы не в силах управлять растущим деревом. Вы не управляете даже своим пятнадцатилетним сыном. А лидеры не в состоянии управлять своими организациями. Организация — это сообщество людей, такая же живая система, как дерево или подросток. Здесь не может быть управления. Здесь нужен садовник, а не машинист.

#### **4. Глубинные перемены: задачи и проблемы**

*Арт Клейнер, Шарлотта Робертс, Рик Росс,  
Джордж Рот, Питер М. Сенге, Брайан Смит*

«ЭТО ЧЕРТОВО ОБУЧЕНИЕ» МОЖЕТ ПРИНОСИТЬ ПОЛЬЗУ

В 1988 г. журнал «Harvard Business Review» опубликовал статью Арье де Гейза, тогдашнего координатора группы планирования в корпорации Royal Dutch/Shell, которая называлась «Planning as Learning»

(«Планирование как обучение»). Автор был мало кому известен за пределами его корпорации, но статья наделала много шума, особенно фраза:

Мы понимаем, что единственное конкурентное преимущество компании будущего — это способность ее менеджеров учиться быстрее, чем их конкуренты.

Восемью годами позже генеральный директор General Electric Джек Уэлч, пользующийся большой популярностью среди коллег, высказал в годовом отчете корпорации весьма близкое по смыслу наблюдение:

Наша политика подчинена базовому соображению: конечными источниками конкурентного превосходства являются желание и способность организации постоянно учиться и быстро преобразовывать новые знания в действия.

*Об изменениях в культуре компании General Electric рассказывается в статье Жака Вирлинга-Хуаня на с. 79.*

Концепция обучающейся организации недавно нашла отражение в годовых отчетах еще нескольких крупных компаний, в том числе Coca-Cola, First National Bancorp, Chevron, Mead Industries, Shell Oil и Tenneco. Со всех сторон доносится эхо: единственным бесконечно воспроизводимым ресурсом является обучение. Все другие виды ресурсов — капитал, труд, сырье, даже технологии и знания (скажем, лучшие специалисты) — могут быть перехвачены или скопированы конкурентами, но никто не в состоянии купить, скопировать или воспроизвести способность организации учиться.

Сегодня мы можем делать обобщения, опираясь на многолетний опыт организаций, политика которых была нацелена на повышение своей способности к обучению. И если выгоды от сокращения размеров, перестройки и «прореживания» зачастую оказываются мимолетными, повышение способности учиться дает устойчивые, накапливающиеся и умножающиеся преимущества. Вот несколько примеров, которые подробно описываются в следующих главах.

- В 1991 г. Electrical and Fuel Handling Division (EFHD; ныне входит в состав Ford Visteon, самостоятельного подразделения компании Ford, и объединяет производство всех компонентов автомобиля) представляло собой плохо управляемое подразделение компании, ежегодно приносившее 50 млн дол. убытка. Оно превратилось в успешное *обучающееся сообщество* и в 1996 г. дало более 150 млн дол. прибыли. Его сбыт утроился, а вместо трех американских заводов на него теперь работает десяток производств, разбросанных по всей планете. При этом отношения между предприятиями отличаются необычной для международных проектов коллегиальностью. «Мы