

# Содержание

---

К читателям Библиотеки Сбербанка.....	21
---------------------------------------	----

## **Часть I**

<b>Введение.....</b>	<b>25</b>
----------------------	-----------

Глава 1. Ориентировка.....	27
----------------------------	----

1. Нужен «атлас» организационных изменений.....	27
---	----

2. Жизненный цикл типичного проекта по преобразованию организации.....	30
---	----

3. Лидерство в процессе глубинных перемен. Об экологии лидерства.....	36
--	----

<i>Миф о героическом генеральном директоре.....</i>	<i>36</i>
---	-----------

<i>Иное понимание руководящей роли администрации.....</i>	<i>38</i>
---	-----------

<i>Что такое лидерство и кто такие лидеры?.....</i>	<i>41</i>
---	-----------

<i>Что делают лидеры?.....</i>	<i>47</i>
--------------------------------	-----------

4. Глубинные перемены: задачи и проблемы.....	50
---	----

«Это чертово обучение» может приносить пользу.....	50
--	----

«Это чертово обучение» может быть опасным (как предотвратить сползание назад).....	54
---	----

Десять проблем.....	56
---------------------	----

Вопросы, помогающие осознать проблемы.....	61
--	----

На что опирается эта книга.....	62
---------------------------------	----

5. Как читать эту книгу.....	66
------------------------------	----

Начинайте с любого места, читайте в любом порядке.....	66
--	----

Обживайте эту книгу.....	66
--------------------------	----

Выполняйте упражнения.....	66
----------------------------	----

Привлекайте других к размышлениям об изменениях.....	67
--	----

Пиктограммы.....	67
Системные диаграммы.....	68
Как читать системные диаграммы.....	71
Глава 2. Глубинные перемены.....	73
1. Создание инициативной группы.....	73
Первый фундаментальный выбор: подчиняться приказам или действовать на энтузиазме?.....	75
2. Процессы роста, порождающие глубинные перемены.....	76
Инвестиции в программу изменений.....	78
Развитие способностей к обучению.....	81
R1: «Потому что это важно» (личные результаты).....	83
R2: «Потому что это важно для моих коллег» (установление контактов между людьми, преданными делу).....	87
R3: «Потому что это работает» (практические результаты).....	91
Запуск «процессов роста, порождающих глубинные перемены».....	95
3. Размышления о времени.....	100
4. Вперед — граница.....	103
Использование динамики «пределов роста» для эффективного решения задачи глубинных перемен.....	103
Базовая структура «пределов роста».....	104
Стратегия 1: не форсируйте рост.....	106
Стратегия 2: думайте о будущем сегодня.....	107
Стратегия 3: экспериментируйте.....	108
Стратегия 4: анализируя свои интеллектуальные модели, определяйте цели заново.....	108
Нужно верить в себя.....	109
<b>Часть II</b>	
<b>Трудности начального этапа.....</b>	<b>111</b>
Глава 3. Не хватает времени.....	113
1. Проблема.....	113
Что создает ситуацию «не хватает времени»?.....	115
Стратегии преодоления проблемы «не хватает времени».....	117

2. Изменение в культуре компании General Electric.....	123
<i>Рост эффективности и производительности труда: от программы «Work-Out» до «Шести сигм качества» .....</i>	<i>123</i>
<i>Первый этап: ликвидация лишних функций и матрица gamtr.....</i>	<i>125</i>
<i>Матрица результативности .....</i>	<i>127</i>
<i>Второй этап: внедрение передового опыта .....</i>	<i>129</i>
<i>Третий этап: карты организационных процессов .....</i>	<i>130</i>
<i>Четвертый этап: ускорение изменений .....</i>	<i>131</i>
<i>Пятый этап: стратегические инициативы .....</i>	<i>132</i>
<i>Шестой этап: клиенты должны чувствовать себя победителями.....</i>	<i>132</i>
<i>Седьмой этап: «Шесть сигм качества» .....</i>	<i>132</i>
<i>Интегрированный процесс обучения.....</i>	<i>133</i>
3. Пять способов борьбы с нехваткой времени .....	134
<i>Упрощение ваших программ изменений.....</i>	<i>134</i>
<i>Стили принятия решений .....</i>	<i>135</i>
<i>Загляните в свой календарь .....</i>	<i>137</i>
<i>Оцените свои приоритеты .....</i>	<i>137</i>
<i>«Разумность использования времени» (вопросы для себя) .....</i>	<i>138</i>
4. Минимальное вмешательство.....	139
<i>Наилучшее использование ограниченных ресурсов времени инициативной группы.....</i>	<i>139</i>
5.«Лающие собаки» и «собаки-молчуны» .....	142
<i>Область стратегической практики.....</i>	<i>142</i>
<i>Первый этап: сбиваем всех в кучу.....</i>	<i>143</i>
<i>Второй этап: «лающие собаки» .....</i>	<i>144</i>
<i>Третий этап: «собаки-молчуны» .....</i>	<i>144</i>
<i>Четвертый этап: «спящие собаки» .....</i>	<i>145</i>
<i>Кому быть посредником? .....</i>	<i>145</i>
<i>Результаты .....</i>	<i>146</i>
<i>Варианты ведения дискуссий.....</i>	<i>147</i>
6. Управление работой дискуссионной группы .....	148
<i>Лучший способ пригласить людей к участию .....</i>	<i>148</i>
<i>Какие роли играют старшие менеджеры и посредники?.....</i>	<i>150</i>

<i>Какого рода инфраструктура нужна?</i> .....	150
<i>Как убедиться, что обучающие лаборатории «работают»?</i> .....	152
7. Соединение работы и личной жизни на практике .....	153
<i>Переосмысление структуры административной поддержки</i> .....	155
<i>Изменение структуры рабочего времени</i> .....	156
<i>Повышение гибкости</i> .....	157
<i>Нужно поощрять инициативных работников</i> .....	158
<i>Будьте справедливы к людям с личными обязательствами</i> .....	159
<i>Как повысить роль личной жизни?</i> .....	160
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	161
<b>Глава 4. «Нам никто не помогает!</b>	
<b>(Проблема поддержки и наставничества)</b> .....	163
1. Проблема .....	163
<i>Развитие ситуации «нам никто не помогает»</i> .....	165
<i>Стратегия поведения в ситуации «нам никто не помогает»</i> .....	165
2. От гольфа к поло .....	169
<i>Наставники лидеров... и лидеры для наставников</i> .....	169
<i>Рекомендации по обучению руководителей</i> .....	170
<i>От гольфа к поло</i> .....	172
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	173
3. Кадровая основа наставничества .....	173
<i>Собираемся и начинаем</i> .....	175
<i>Последующие стадии</i> .....	176
<i>Признаки успеха</i> .....	177
<i>Опыт организации наставничества</i> .....	178
<i>«Объяснение в лифте»</i> .....	179
<i>Первый этап: самоотчет</i> .....	180
<i>Второй этап: «тройки» и опрос</i> .....	180
<i>Третий этап: учитесь объяснять</i> .....	181
<i>Четвертый этап: опрос в большой группе</i> .....	181
<i>Расплывчатые слова и выражения</i> .....	181
<i>Первый этап: предварительная работа с большой группой</i> .....	182

Второй этап: работа в паре — первый раунд .....	182
Третий этап:	
обсуждение итогов в большой группе .....	183
Четвертый этап: повторный раунд .....	184
Создание семинара и работа с ним .....	184
<b>4. Выкарабкаться из трясины .....</b>	<b>186</b>
Как группа, занимающаяся самоанализом, может помочь вам выйти из тупика .....	186
Против течения .....	190
«Здесь трясина кончается» .....	193
<b>5. Рецепты для наставников. . . . .</b>	<b>198</b>
. . . и для их подопечных .....	198
Почти любой может стать эффективным наставником .....	200
Отношения наставничества должны быть добровольными .....	200
Наставники не дают решений, они только облегчают процесс обучения .....	201
Наставничество возможно только в честных организациях .....	202
Отношения наставничества не являются постоянными .....	202
Выигрышная стратегия: обучение перспективных работников .....	203
Опасайтесь подмены понятий .....	204
Наставничество — это любовь .....	204
<b>6. Стратегия наращивания знаний .....</b>	<b>205</b>
Пять этапов в сфере организационного обучения .....	207
<b>7. Пять видов системного мышления .....</b>	<b>210</b>
Открытые системы:	
мир как совокупность потоков и ограничений .....	211
Посвятите полдня открытым системам .....	212
Социальные системы:	
мир как результат взаимодействия людей .....	214
Посвятите полдня социальным системам .....	216
Операционные системы:	
мир как совокупность информационных потоков .....	217
Посвятите полдня разработке операционных систем .....	219

<i>Живые системы: видеть мир как взаимодействие саморазвивающихся структур</i> .....	220
<i>Понимание организации как живой системы и практика</i> .....	221
<i>Вы можете опереться на пять форм системного мышления</i> .....	223
<b>8. Айкидо для лидеров реформистских программ</b> .....	225
<i>Медитация: элементарные одиночные упражнения</i> .....	227
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	228
<b>9. Музыка, искусство слушать и свобода</b> .....	228
<i>Законы воспитания чувств</i> .....	228
<i>Восприятие качества</i> .....	229
<i>Важны чувства, а не переживания</i> .....	230
<i>Искусство слушать</i> .....	231
<i>Учиться доверять</i> .....	232
<i>Свобода ученика</i> .....	233
<i>Мастерство ученика</i> .....	233
<b>Глава 5. «Нам это не нужно!»</b> .....	235
<b>1. Проблема</b> .....	235
<i>Динамика ситуации «нам это не нужно»</i> .....	236
<i>Стратегия решения проблемы «нам это не нужно»</i> .....	237
<b>2. История компании Visteon</b> .....	242
<b>3. «Зачем мы все это делаем?» Наводящие вопросы</b> .....	244
<b>4. Легкое касание с дальним прицелом. Точка зрения неформального лидера</b> .....	245
<i>Как назвать программу обучения?</i> .....	246
<i>Насколько важны для нас немедленные результаты?</i> .....	247
<i>Насколько быстро, по нашему мнению, будут продвигаться наши проекты?</i> .....	248
<i>Кто «созрел» для обучения?</i> .....	249
<i>Какие ресурсы нужны для успеха первого инициативного проекта?</i> .....	250
<i>Сколько времени нужно на инициативный проект?</i> .....	251

<i>Когда начинать разговор     о проекте с руководителями корпорации?</i> .....	252
<i>А что с отделом кадров?</i> .....	253
5. Стратегия сосновых шишек .....	253
Отбор перспективных «семян» .....	256
6. Чего мы все стоим? Опыт компании Shell Oil .....	257
<i>Первый этап:     понимание на интеллектуальном уровне</i> .....	258
<i>Второй этап: эмоциональная вовлеченность</i> .....	259
<i>Третий этап: неустанная деятельность</i> .....	260
<i>Итог</i> .....	261
7. Управление по принципу «открытой книги» .....	263
Рекомендуемая литература по этой тематике .....	264
8. После устранения кризиса .....	265
9. Карта исторического развития .....	268
10. Четыре варианта будущего программы изменений .....	270
<i>Четыре сценария будущего</i> .....	272
<i>Объединим сценарии</i> .....	274
11. Полезные аналогии .....	275
Глава 6. Несоответствие слова и дела .....	279
1. Проблема .....	279
<i>Глубинная динамика проблемы «несоответствие слова и дела»</i> .....	283
<i>Стратегии устранения несоответствия между словом и делом</i> .....	288
2. Ситуация с позиций руководителя компании .....	293
<i>О реализации программы глубинных перемен в компании Shell Oil     в 1993–1998 гг.</i> .....	293
<i>Направление 1: Расширение круга участников бизнеса и переход         к новой структуре управления</i> .....	295
<i>Направление 2: Новый стиль лидерства</i> .....	298
<i>Направление 3: Вовлечение людей</i> .....	300
<i>Направление 4: Личные установки и устремления</i> .....	303

Контрольные вопросы для запутавшихся руководителей.....	304
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	305
3. Как без срывов обеспечить соответствие слова и дела?..306	
<i>Нельзя полагаться только на анализ.....</i>	309
<i>Вовлечение руководства.....</i>	311
<i>Вовлечение остальных менеджеров.....</i>	312
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	313
4. «Будучи одним из первых черных инженеров в Южно-Африканской Республике...».....	313
<i>Руководство завода.....</i>	317
<i>Лучше поощрять, чем наказывать.....</i>	318
<i>Стиль управления.....</i>	320
5. «Как мы мешаем работать нашим руководителям?» Как заставить своего начальника выполнять обещания.....	322
6. О чем думает руководитель.....	325
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	335

### **Часть III**

<b>Как обеспечить устойчивость преобразований.....</b>	<b>337</b>
Глава 7. Страхи и переживания.....	341
1. Проблема.....	341
<i>Глубинная динамика проблемы «страхи и переживания».....</i>	346
<i>Стратегии преодоления проблемы страхов и переживаний.....</i>	349
2. «Серые векселя».....	353
3. Односторонний контроль.....	356
<i>Нужно поразмышлять 30 минут.....</i>	356
<i>Групповая терапия.....</i>	357
4. Когда неплохие люди делают чудовищные вещи.....	359
<i>О фундаментальных помехах организационному обучению.....</i>	359
<i>Марионетка.....</i>	360
<i>Вырваться из круга.....</i>	361
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	365



5. Место, где можно чего-то не знать. «Священный час».....	365
6. Геройский стиль. Скрытая динамика высокорискованных ситуаций .....	367
<i>Профессор Бадфорд поражен</i> .....	368
<i>Когда страсти разыгрались</i> .....	370
<i>Анатомия структурных ловушек</i> .....	371
<i>Каков стиль вашего героизма?</i> .....	372
<i>Как научиться слышать и видеть в режиме реального времени?</i> .....	376
7. Распутывание узлов семейной истории.....	376
<i>Первый этап: размышление</i> .....	379
<i>Второй этап: зондирование</i> .....	380
<i>Третий этап: изменение поведенческих шаблонов</i> .....	382
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	383
8. По ту сторону «победителей» и «проигравших». Разнообразие как фактор обучения .....	383
<i>Преодоление враждебности к «непохожим»</i> .....	386
<i>Рискнем на практике</i> .....	388
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	390
Глава 8. Оценки и измерения.....	391
1. Проблема .....	391
<i>Подспудная динамика оценок и измерений</i> .....	396
<i>Подходы к решению проблемы «оценки и измерения»</i> .....	398
2. Вверх по информационной реке. Точка зрения специалиста по бухучету на проблему оценки результатов .....	404
<i>Дельта информационной реки</i> .....	404
<i>Потоки деятельности</i> .....	406
<i>Истоки осознания</i> .....	407
<i>У истоков</i> .....	408
<i>Истоки структур</i> .....	411
3. Измерение для отчета... или для обучения? .....	413

Опыт функционального распределения издержек в корпорации Chrysler .....	413
Реконструкция процесса изменений .....	417
Сердцевина конфликта .....	418
<b>4. Вскрытие «черного ящика»: оценка программы обучения .....</b>	<b>419</b>
Как оценка способна убить обучение .....	420
Посттапное планирование оценки .....	421
Коллективное мнение инициативной группы .....	425
Привлечение внимания вышестоящих руководителей .....	426
Не теряйте юмора .....	428
Измерение неизмеримого .....	429
<b>5. Панель управления эффективностью. Показатели, используемые служащими в целях обучения, а не руководством для контроля .....</b>	<b>430</b>
Разработка панели управления .....	432
Определение набора показателей .....	434
Объединение различных показателей в панель управления .....	436
Преобразование набора показателей в панель управления .....	436
<b>Глава 9. Истинные приверженцы и «неверующие» .....</b>	<b>439</b>
<b>1. Проблема .....</b>	<b>439</b>
Внутренняя динамика ситуации «истинные приверженцы и “неверующие”» .....	444
Подходы к решению проблемы «истинные приверженцы и “неверующие”» .....	450
<b>2. Подготовка к изменению организационной культуры .....</b>	<b>459</b>
Этап 1: уточните задачу .....	460
Этап 2: соберите группу «культурологов» .....	462
Этап 3: артефакты — описание того, что бросается в глаза .....	463
Этап 4: декларируемые ценности — рационализация поведения .....	464
Этап 5: базовые гипотезы — источники смысла и противоречий .....	465
Этап 6: уточнение диагноза .....	468

Этап 7: формальное вмешательство — готовимся к изменению культуры .....	469
Начинаем .....	469
Начало изменений	
корпоративной культуры в компании Harley-Davidson .....	470
3. Эпидемия преданности делу .....	473
4. Еретическая тактика .....	476
Рекомендуемая литература по этой тематике .....	480
5. Опасности, сопутствующие совместным идеалам .....	480
Лики глупости .....	483
Абстракция, фрагментация и... участие .....	485
Память, идолопоклонничество и... мышление .....	487
Уверенность, застой и... движение .....	488
Суждение, насилие и... присоединение .....	489
Рекомендуемая литература по этой тематике .....	490

## **Часть IV**

<b>Проблемы переустройства и переосмысления .....</b>	<b>491</b>
Глава 10. Механизмы власти .....	495
1. Проблема .....	495
Структурная динамика проблемы перестройки управления .....	502
Стратегии решения проблемы власти .....	509
Стратегии для инициативной группы .....	509
Стратегии для руководителей организаций .....	513
2. Содружество компаний .....	521
Рекомендуемая литература по этой тематике .....	525
3. Взаимозависимость в корпорации Shell .....	525
Движение к независимости .....	527
Завершение перехода к взаимозависимости .....	529
4. От контроля к прозрачности. Аргументы в пользу развитой	
Эллиоттом Жаком концепции «ответственных иерархий» ...	530
Рекомендуемая литература по этой тематике .....	533

5. Visa International. Практическая реализация хапордического подхода.....	533
6. Обучение акционеров... ..	541
...и компаний, на которые они хотят оказывать влияние .....	541
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	547
7. Важно не забывать о культуре.....	548
8. Перестраиваем самолет на лету. Письмо руководителю организации.....	550
<i>Процесс организационной перестройки .....</i>	554
<i>Общие устремления.....</i>	556
<i>Ответственность за результаты.....</i>	557
<i>Распределение ресурсов и принятие решений.....</i>	558
<i>Знания и умения .....</i>	560
<i>Стимулы и показатели эффективности .....</i>	561
<i>Проницаемые границы и многомерность.....</i>	562
Глава 11. Распространение передового опыта.....	567
1. Проблема .....	567
<i>Структурная динамика проблемы распространения знаний .....</i>	573
<i>Подходы к решению проблемы распространения знаний .....</i>	578
2. Цикл организационного обучения. Самоизменяющаяся система создания знаний.....	591
<i>Этап 1: генерирование информации — дело каждого .....</i>	593
<i>Этап 2: интеграция знаний и их распространение.....</i>	597
<i>Этап 3: коллективное понимание — пересечение множества мнений .....</i>	599
<i>Этап 4: право принимать ответственность за решения — разработка экспериментов .....</i>	602
<i>Сведем все воедино .....</i>	603
3. Движение за наивысшую производительность труда на нефтеперерабатывающих заводах British Petroleum.....	604
<i>Инфраструктура обучения, охватывающая пять континентов .....</i>	604
<i>Организация движения «Лидеры производительности».....</i>	605

<i>С точки зрения производителей</i> .....	608
<i>Пять факторов успеха</i> .....	610
<i>Будущее программы</i>	
«Лидеры производительности» .....	611
4. Школа управления .....	612
5. Принципы «самонастройки» .....	616
6. Использование компьютерных коммуникаций. Управление компьютерными сетями ради успеха «танца перемен» .....	620
7. «Поучительные истории». Создание инфраструктуры познания.....	624
«Дом из стекла».....	627
«Три сестры» .....	629
<i>Три вида достоверности</i> .....	632
<i>Использование «поучительных историй»</i> .....	634
<i>Опыт с «поучительными историями» в компании Ford</i> .....	635
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	638
8. Первоклассная школа профессионального обучения.....	639
<i>Армия США: учения и «разбор действий»</i> .....	639
<i>Что-то больше, чем «Номер 26, вы убиты»</i> .....	640
<i>Чем полезен для корпораций армейский опыт разбора учений</i> .....	643
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	645
Истолкование схватки.....	646
<i>Новое определение роли руководителя</i> .....	646
9. Что такое сообщества профессионалов? .....	648
10. Переломные события .....	652
<i>Ритуалы, сопутствующие смене руководства</i> .....	654
<i>Спонтанные переломные события</i> .....	655
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	659
Глава 12. Стратегия и цели .....	661
1. Проблема .....	661
<i>Подспудная динамика развития проблемы «стратегия и цели»</i> .....	668

<i>Стратегические подходы к проблеме «стратегия и цели»</i> .....	673
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	683
2. Управление кругозором .....	683
3. Важные вопросы. Катализатор эволюции стратегических концепций .....	687
<i>Что значит быть «лучшей в мире промышленной исследовательской лабораторией»?</i> .....	688
<i>«Важные вопросы» и стратегическое мышление</i> .....	691
4. Сценарии изменения мира .....	693
<i>Урок 1: человек, знающий ответы</i> .....	694
<i>Урок 2: «серая зона» неопределенности</i> .....	698
<i>Урок 3: искренность и сердечность</i> .....	699
<i>Урок 4: изменяя мир</i> .....	700
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	702
5. Стратегия как диалог. Как сделать корпоративное обучение стратегическим .....	702
<i>Кто работает над стратегией?</i> .....	707
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	708
6. Стратегические преобразования в компании Royal Dutch/Shell .....	708
<i>Нет ничего разрушительнее успеха</i> .....	710
<i>Анатомия перестройки</i> .....	711
<i>Необходимые сдвиги в умонастроении</i> .....	714
<i>Преобразование:</i> <i>новые критерии и направления успеха</i> .....	715
7. Устойчивое развитие .....	716
<i>Вперед к устойчивому обучению и успеху</i> .....	725
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	725
8. Наподобие дождевого леса .....	725
<i>От первого лица</i> .....	727
<i>Нужно выходить в мир</i> .....	728
<i>Интегрировать экологизм в повседневную деятельность</i> .....	728

9. Электричество для всех. Переосмысление задач системы энергоснабжения .....	729
<i>Как задавать вопросы</i> .....	731
<i>Посещение жилых районов</i> .....	732
<i>Две концепции будущего Eskom</i> .....	734
10. «Сознательная ответственность» .....	736
<i>Опыт социального служения</i> .....	736
<i>Контекст «сознательной ответственности»</i> .....	738
<i>Шесть видов сознания</i> .....	741
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i> .....	748
<b>Заключительная часть</b> .....	749
Послесловие .....	751
Лидерство в меняющемся мире .....	751
<i>Природа решаемых задач</i> .....	751
<i>Оценка уравнивающих процессов и стабилизирующей обратной связи</i> .....	752
<i>Нелинейность</i> .....	754
<i>Взаимозависимость проблем</i> .....	755
<i>Сообщества лидеров или отсутствие лидерства</i> .....	760
<i>Созидание будущего</i> .....	765
От авторов .....	769
Об авторах .....	775
<i>Как вступить в контакт с авторами этой книги</i> .....	778





# К читателям Библиотеки Сбербанка

---

Дорогие друзья!

С большим удовольствием представляю вам книги, авторов которых я причисляю не просто к единомышленникам, но к советникам и учителям. Все эти произведения объединены идеей помочь собеседнику настроить себя на нужную «программу» совершенствования, раскрытия внутреннего потенциала, стремления преобразовать мир, сдвигая парадигму привычного хода вещей.



Совершенствование — синоним успеха. Главное — правильно понять алгоритм этого процесса, научиться вычлнять в воспринимаемой информации действительно необходимые знания. Я нашел ответы на многие важные вопросы в этих книгах. Они — квинт-эссенция простых правил и законов поведения, выстраивания характера, своего дела, взаимоотношений с близкими и коллегами, которые заслуживают того, чтобы их применить и развить.

Дорога к себе начинается сегодня. Нам отпущено слишком мало времени, чтобы растрчивать его на повторение пути, пройденного другими. Эти книги открывают опыт успешных людей, и, значит, вам не придется тратить время на поиски нужных истин.

Познакомьтесь с ними и станьте такими же их поклонниками, как и я.

Искренне ваш,  
Герман Греф

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'Г' followed by the name 'Герман Греф' in a cursive script. The signature is positioned to the right of the typed name.

# О книге

---

С тех пор как Питер Сенге опубликовал в 1990 г. свою основополагающую книгу «Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации»<sup>1</sup> (The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization), 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 25-летним 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

---

<sup>1</sup> Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 1999.

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



# 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 середине 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 путеводителей за ними охотились и их охраняли как величайшую ценность. Мореплавателю XVI в. Фернанду 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, составивших свои атласы на основании множества разрозненных и малодостоверных 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 подплавив моряков, чтобы выудить у них новую информацию.) Усердие Веспуччи было вознаграждено с беспримерной 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, добывающиеся перемен в своих организациях, преследуют чрезвычайно разнородные цели. Некоторые стремятся создать «ускоренно растущую», «идеальную» или «разумную» организацию; других привлекает образ «обновляющейся», «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 — «Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации» (The Art and Practice of the Learning Organization) и «Пятая дисциплина: Эмпирические наблюдения» (The Fifth Discipline Fieldbook), — 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 самообучаю-

щихся 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.

## 2. Жизненный цикл типичного проекта по преобразованию организации

### *Питер Сенге*

Большинство попыток добиться организационных изменений оканчиваются неудачей. В начале 1990-х гг. 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 Кот-

---

<sup>1</sup> См.: The Economist, 1992, April 18 (обзор результатов исследований, проведенных компаниями Arthur D. Little и McKinsey & Co.); Strelbel 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.

тер 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 совершенно 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 дополнительных экспертов,

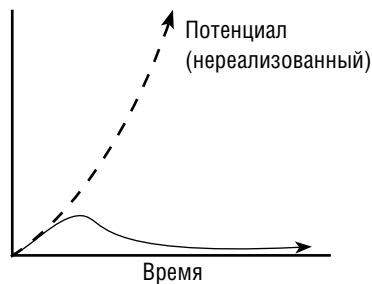


Рис. 1.1. Диаграмма жизненного цикла большинства процессов преобразований

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>1</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 рис. 1.1 показывает потенциал развития преобразований. Но почему при столь значительном потенциале им удается 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?

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

---

<sup>1</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.

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 листья.

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 гг. 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, внутренние противоречивые проблемы. Выявлять взаимосвязи и вскрывать глубинные причины проблем могут только те, кто способен к системному мышлению. Судя по моему опыту, недостаток подобных ба-

зовых 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 недостаточно<sup>1</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 об-

---

<sup>1</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*).