

ТАНЕЦ ПЕРЕМЕН

Питер Сенге,

Арт Клейнер,

Ричард Росс,

Брайан Смит,

Джордж Рот,

Шарлотта Робертс

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

ТАНЕЦ ПЕРЕМЕН

Питер Сенге,

Арт Клейнер, Ричард Росс,

Брайан Смит, Джордж Рот,

Шарлотта Робертс

**НОВЫЕ
ПРОБЛЕМЫ
САМООБУЧАЮЩИХСЯ
ОРГАНИЗАЦИЙ**



Издательство «Олимп-Бизнес» ≈ Москва ≈ 2017

[>>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 65.011.8
ББК 65.290-2
С31

*Перевел с английского Б. С. Пинскер
Научный редактор Б. М. Шпотов*

**Сенге Питер М., Клейнер Арт, Росс Ричард Б., Смит Брайан Дж.,
Рот Джордж, Робертс Шарлотта**

С31 Танец перемен : Новые проблемы самообучающихся организаций : пер. с англ. / Питер М. Сенге, Арт Клейнер, Ричард Б. Росс, Брайан Дж. Смит, Джордж Рот, Шарлотта Робертс. — Москва : Издательство «Олимп-Бизнес», 2017. — 624 с. : ил.

ISBN 978-5-9693-0372-0

«Танец перемен» — это подробное и всестороннее освещение технологии управления переменами, наиболее полная и обстоятельная энциклопедия по реформированию организаций. В книге показано, что и как могут сделать корпорации для решения проблем, неизбежно возникающих в ходе даже самых успешных преобразований и являющихся естественной частью процесса глубинных перемен. Авторы выделяют десять основных проблем, в числе которых нехватка времени, отсутствие помощи, несоответствие слова и дела, страхи и переживания, конфликт между истинными приверженцами реформ и «неверующими», и на примере наиболее успешных американских корпораций, а также армии США предлагают способы их решения. Книга содержит жизненно важные советы, практические примеры и упражнения и, несомненно, будет полезна руководителям организаций, линейным менеджерам, неформальным лидерам и всем, кто понимает необходимость в развитии и самосовершенствовании.

**УДК 65.011.8
ББК 65.290-2**

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

A member of: **BPR** 
Business Publishers Roundtable.com

ISBN 978-5-9693-0372-0

© 1999 by Peter M. Senge, Charlotte Roberts,
Richard B. Ross, Bryan J. Smith,
George Ross and Art Kleiner
All rights reserved.
© Перевод на русский язык, оформление,
издание. Издательство «Олимп-Бизнес»,
2003, 2017

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Содержание

Изменения как точная наука и практика лидерства	xvii
О книге	xix

Часть I. Введение	1
-------------------------	---

Глава 1. Ориентировка	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

Глава 2. Глубинные перемены	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	—
Часть II. Трудности начального этапа	69
Глава 3. Не хватает времени	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!»

(Проблема поддержки и наставничества)	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	—
Глава 5. «Нам это не нужно!»	168
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 Линдемэн (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

Часть III. Как обеспечить	
устойчивость преобразований	247
Глава 7. Страхи и переживания	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
Глава 8. Оценки и измерения	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	—
Глава 9. Истинные приверженцы и «неверующие»	328
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 369

Глава 10. Механизмы власти 371

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

Глава 11. Распространение передового опыта	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
Глава 12. Стратегия и цели	499
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
 Заключительная часть	567
Послесловие	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 пословицы. 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 инертной 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.