

# Зміст

<i>Вступ до переробленого видання</i> .....	9
 <i>Частина I · Як наші дії формують нашу реальність... і як ми можемо на неї впливати</i>	
1. «Дайте мені важіль — і я зрушу світ» .....	21
2. Чи має ваша організація розлад навчання? .....	39
3. У пастці системи? Чи власного мислення? .....	51
 <i>Частина II · П'ята дисципліна: фундамент організації, що навчається</i>	
4. Закони п'ятої дисципліни .....	85
5. Зміна мислення .....	98
6. Виявляємо закономірності, які контролюють події .....	126
7. Самообмеження чи самопідтримання зростання .....	149
 <i>Частина III · Основні дисципліни: розвиток організації, що навчається</i>	
8. Особиста майстерність .....	167
9. Ментальні моделі .....	207
10. Спільне бачення .....	240
11. Командне навчання .....	269

#### *Частина IV* · **Роздуми з практики**

Вступ .....	313
12. Основи .....	316
13. Поштовх до розвитку .....	333
14. Стратегії .....	346
15. Нова робота лідерів .....	387
16. Громадяни систем .....	416
17. Рубежі .....	443

#### *Частина V* · **Кода**

18. Неподільне ціле .....	461
<i>Додаток 1. Навчальні дисципліни</i> .....	465
<i>Додаток 2. Системні архетипи</i> .....	471
<i>Додаток 3. U-процес</i> .....	486
<i>Подяки</i> .....	490
<i>Подяки до переробленого видання</i> .....	493
<i>Примітки</i> .....	495

### 1. Сьогоднішні проблеми виникають унаслідок учорашніх «вирішень».

**Ж**ив собі один торговець килимами, який побачив посеред свого найкрасивішого килима велику опуклість<sup>36</sup>. Він наступив на неї, щоби вирівняти килим, але опуклість з'явилася в іншому місці поруч. Купець стрибнув туди — і випуклість так само зникла і виникла на новому місці. Знов і знов підстрибуючи, торговець роздратовано толочив і розрівнював свій килим, а коли потім підняв один куточок, з-під нього виповзла розлючена змія.

Ми часто спантеличені причинами своїх проблем, коли потрібно просто проаналізувати власні вирішення попередніх негараздів. Припустімо, солідна фірма виявила, що її продажі цього кварталу сильно скоротилися. Чому? Тому що дуже успішна програма знижок минулого кварталу заохотила багатьох клієнтів купувати тоді, а не зараз. Або новий менеджер береться скорочувати хронічно високі витрати на зберігання запасів і «розв'язує» проблему — от тільки тепер відділ продажів витрачає на 20% більше часу на врегулювання скарг розлючених клієнтів, які досі чекають затриману доставку. А решта команди намагається переконати потенційних покупців, що вони можуть отримати «будь-який колір, який хочуть, якщо це чорний».

Правоохоронці визнають власну варіацію цього закону: після арешту наркодилерів на 30-й вулиці вони дізнаються, що дилерська база просто переїхала на 40-ву. Або ще гірше, вони дізнаються, що новий сплеск пов'язаної з наркотиками злочинності — наслідок перехоплення федералами великої партії наркотиків. Це скоротило пропозицію, підвищило

ціну та призвело до поширення злочинів із боку відчайдушних наркозалежних.

Вирішення, які просто переміщують проблеми з однієї частини системи в іншу, часто залишаються непоміченими, тому що, на відміну від торговця килимами, ті, хто отримав нову проблему, не є тими, хто «усунув» першу.

## **2. Що сильніше ви тиснете, то сильніше система тисне у відповідь.**

У «Колгоспі тварин» Джорджа Орвелла кінь Боксер завжди мав однакову відповідь на кожну проблему: «Я працюватиму ще більше». Спочатку його старанність усіх надихала, але його тяжка праця почала непомітно призводити до негативних наслідків. Що більше він працював, то більше було роботи. Він не знав, що свині, які керують колгоспом, маніпулюють усіма заради власної вигоди. Працьовитість Боксера допомагала приховувати від інших тварин, чим зайняті свині<sup>37</sup>. У мисленні системами є термін для цього явища — «компенсаційний зворотний зв'язок»: добромисні заходи викликають у системі реакцію, яка нівелює їхню користь. Усім нам знайома, як це відбувається: що більше тиснеш, то більше система тисне у відповідь; що більше зусиль витрачаєш на покращення ситуації, то більше зусиль, здається, потрібно.

Прикладів компенсаційного зворотного зв'язку легіон. Його жертвою стає багато найдобромисніших державних заходів. У 1960-ті діяли величезні програми із житлобудівництва та підвищення кваліфікації для людей із низьким рівнем доходу в занедбаних внутрішніх районах американських міст. У 1970-ті, попри щедрю державну допомогу, стан цих міст був навіть гірший. Чому? Одна з причин — міграція малозабезпечених людей з інших міст і сільських районів у міста з найкращими програмами допомоги. Нові будинки стали перенаселеними, а навчальні програми отримали

забагато кандидатів. Увесь цей час податкова база міста продовжувала руйнуватись, і в економічно депресивних районах опинилося ще більше людей.

Схожі процеси компенсаційного зворотного зв'язку зірвали продовольчу та сільськогосподарську допомогу країнам, що розвиваються. Кращу доступність їжі «компенсували» скорочення смертності через недоїдання, вищий чистий приріст населення і зрештою ще більше недоїдання.

Схожим чином періодичні спроби виправити торговельний дисбаланс США, коли вартості долара дозволяють зменшитись, часто компенсуються іноземними конкурентами, які допускають одночасне падіння цін на свої товари (для країн, чия валюта «прив'язана до долара», ціни коригуються автоматично). Намагання іноземних держав придушити місцеві партизанські рухи часто тільки підживлюють справу партизанів, зміцнюючи їхню рішучість та підтримку з боку населення, і це призводить до ще більшого опору.

Чимало компаній стикається з компенсаційним зворотним зв'язком, коли один із їхніх продуктів раптом починає втрачати свою привабливість на ринку. Вони вдаються до агресивнішого маркетингу. «Це ж завжди спрацьовувало раніше», чи не так? Вони більше витрачають на рекламування та знижують ціну; ці методи можуть тимчасово повернути споживачів, але виснажують бюджет компанії, тож заради компенсації вона зрізає кути. Якість її обслуговування (скажімо, швидкість доставки чи ретельність огляду) починає гіршати. У довгостроковій перспективі що агресивніше компанія продає, то більше клієнтів втрачає.

Компенсаційний зворотний зв'язок діє не тільки у великих системах — є безліч особистих прикладів. Це людина, яка кидає курити і згодом набирає вагу та настільки втрачає впевненість у собі, що починає курити знову, щоби полегшити стрес. Або надто дбайлива мати, яка так сильно хоче, щоб її син ладнав з однокласниками, що постійно втручається у проблеми, і потім її дитина так і не навчається самостійно

давати раду конфліктам. Або ж сповнена ентузіазму нова співробітниця жадає сподобатись, але ніколи не реагує на тонку критику своєї роботи, стає роздратованою й отримує ярлик «людини, з якою складно працювати».

Тиснути сильніше, щодалі агресивнішими заходами чи неприємним стримуванням природних інстинктів, виснажливо. Однак як особистості й організації ми не лише отримуємо компенсаційний зворотний зв'язок — ми часто ще й вихваляємося своїми стражданнями. Коли наші первинні зусилля не надають сталих покращень, ми тиснемо сильніше — впевнені, як Боксер, що тяжка праця подолає всі перешкоди, увесь цей час заважаючи собі побачити, як ми самі створюємо ці перешкоди.

### 3. Спочатку стає краще, потім гірше.

Заходи з невеликим впливом дуже привабливі попри той факт, що дають результат лише в короткостроковій перспективі. Нове житло збудоване. Безробітних навчили нової професії. Голодних дітей нагодували. Затримані замовлення нарешті відправляють. Ми кидаємо курити, захищаємо своїх дітей від неприємних ситуацій та уникаємо конфлікту з новим колегою. Компенсаційний зворотний зв'язок зазвичай має «затримку» — час між короткостроковою вигодою та довгостроковою шкодою. *The New Yorker* колись надрукував карикатуру: чоловік на стільці відштовхує гігантське доміно, що нависає над ним ліворуч. «Нарешті я можу розслабитися», — мабуть, думає він. Звісно, він не бачить, що ця плитка доміно валить іншу, яка, своєю чергою, валить наступну, і далі ще одну, і що цей ланцюжок доміно зрештою обійде навколо стільця та вдарить із правого боку.

Реакція «спочатку краще, потім гірше» на управлінські заходи робить ухвалення політичних рішень дуже контрпродуктивним. Під «ухваленням політичних рішень» я маю на увазі ситуації, коли зважають не на переваги альтернативного

способу дій, а на інші чинники — як-от здобути владу, бажання «мати гарний імідж» чи «догодити босу». У складних людських системах завжди є чимало способів подати ситуацію у кращому світлі в короткостроковій перспективі. Однак зрештою від компенсаційного зворотного зв'язку вам не втекти.

Ключове слово — «зрештою». Затримка, наприклад, у колі з кісточок доміно, пояснює, чому системні проблеми так важко розпізнати. Стандартне вирішення здається чудовим, коли спочатку усуває симптоми. Зараз є покращення, або, можливо, проблема навіть зникла. Може минути два, три чи чотири роки до повернення цієї проблеми, або ж виникає якась нова і ще гірша. Позаяк люди часто змінюють місце роботи, на цьому «стільці» вже сидітиме хтось інший.

#### 4. Легкий вихід зазвичай вертає нас назад.

У сучасній версії стародавньої суфійської притчі перехожий зустрічає п'яницю, який лазить рачки під вуличним ліхтарем. Перехожий пропонує допомогти й дізнається, що п'яниця шукає ключі від дому. За кілька хвилин перехожий запитує: «А де ти їх загубив?». П'яниця відповідає, що біля своїх вхідних дверей. «Чому тоді шукаєш їх тут?» — «Тому що, — каже п'яниця, — біля моїх дверей немає освітлення».

Нам комфортно застосовувати знайомі варіанти вирішення проблем, чіпляючись за те, що ми найкраще знаємо. Іноді ключі дійсно лежать під вуличним ліхтарем, але дуже часто вони десь у темряві. Якби вирішення було легко знайти, мабуть, із проблемою вже впоралися б. Продовжувати наполягати на знайомих вирішеннях, коли основні проблеми залишаються чи загострюються, — ознака несистемного мислення. Це те, що часто називають синдромом «тут потрібен більший молоток».