

Панівна система управління

Навесні 1990 року, коли написання та редагування першого видання «П'ятої дисципліни» завершилося й наближалася публікація, мій редактор у Doubleday запитав, чий відгук я хочу побачити на обкладинці книжки. Мені як автору-дебютанту це взагалі не спадало на думку. Поміркувавши, я зрозумів, що єдина людина, до якої хотів би звернутися, — це доктор Вільям Едвардс Демінг, знаменитий дослідник, який здійснив революцію в управлінні якістю. Я не міг назвати нікого іншого, хто вплинув би на практику управління більше. Але ми з Демінгом не знали один одного. Я сумнівався, що лист від незнаного автора з проханням дати відгук на незнайому книжку отримає схвальну відповідь. На щастя, завдяки нашим спільним друзям у Ford Демінгу передали копію рукопису. За кілька тижнів, на мій превеликий подив, я отримав листа.

Доктор Демінг написав лише один абзац. Читаючи перше речення, я затамував подих. Демінгу вдалося сказати одним реченням те, що я намагався розповісти на 400 сторінках. Я подумав, якої дивовижної ясності мислення людина може досягти під кінець життя (на той час Демінгу було майже 90). Після прочитання його коментаря я поступово усвідомив, що Демінг осягнув суть проблеми ще глибше, ніж до того її розумів я:

Наша панівна система управління завдає шкоди людям. Люди народжуються із внутрішньою мотивацією, самоповагою, гідністю, жагою до знань, прагненням учитися. Руйнівні сили починають діяти в дитинстві: приз за найкращий костюм на

Геловін, оцінки в школі, відзнаки. Цей процес продовжується в університеті. На роботі оцінюють працівників команд і підрозділів: найкращих винагороджують, найгірших карають. Управління за цілями, квоти, стимулювальна система оплати праці, окремі для кожного підрозділу бізнес-плани, які потім поєднують, — усе це збільшує заподіяну шкоду, яку ми не здатні збагнути.

Пізніше я дізнався, що Демінг майже повністю відмовився від термінології «загального управління якістю» (Total Quality Management, TQM або TQ), бо вбачав, що її перетворили на штучний ярлик для позначення інструментів і методів. Справжня робота, яку він назвав просто «трансформацією панівної системи управління», залишається поза увагою менеджерів, котрі прагнуть лише короткострокових покращень ефективності. На думку Демінга, ця трансформація потребує «глибоких знань», що їх у сучасних організаціях майже не застосовують. Із загальним розумінням TQM була пов'язана лише одна складова цих глибоких знань — «теорія варіацій» (статистична теорія та метод). Три інші складові, на мій подив, майже збігалися з п'ятьма дисциплінами: «розуміння систем», «теорія знань» (важливість ментальних моделей) і «психологія», а особливо «внутрішня мотивація» (важливість особистого бачення та щирих прагнень).

Ці складові виокремлених Демінгом «глибоких знань» зрештою утворили найпростіший і нині найпоширеніший спосіб подання п'яти дисциплін. Коли перше видання книги було готове, цей спосіб ще не був очевидним. П'ять дисциплін являють собою підходи (теорії та методи) для розвитку трьох найголовніших здібностей до навчання: прагнення, рефлексійні розмови та розуміння складних систем. Спираючись на ідею з першого видання, що головними одиницями навчання в організації є робочі команди (люди, які потребують одне одного для досягнення результатів), ми почали називати це «основними здібностями команд до

навчання» і символічно зобразили їх у вигляді триногого табурета. Так ми візуально показуємо важливість кожної: «табурет» не стоятиме, якщо не буде якоїсь однієї «ніжки».



Ще важливішою для мене була ідея Демінга, що поширена «система управління» панує в сучасних організаціях і зокрема утворила міцний зв'язок між школою та роботою. Він часто говорив: «Ми ніколи не трансформуємо панівну систему управління без трансформації нашої панівної системи освіти. Це та сама система». Наскільки я знаю, він першим помітив цей зв'язок між роботою та шкільним навчанням.

Гадаю, Демінг дійшов цього висновку на пізньому етапі свого професійного життя, намагаючись зрозуміти, чому так мало менеджерів здатні запровадити управління якістю таким, яким він його бачив. Він усвідомив: причина провалу в тому, що люди соціалізуються з тими способами мислення та дій, які їм дає найвпливовіший організаційний досвід. «Взаємини керівника та підлеглого дуже схожі на взаємини вчителя й учня», — зазначав Демінг. Учитель встановлює цілі, учень прагне їх досягти. Учитель має відповідь, учень шукає відповідь. Учні дізнаються, що досягли успіху, коли вчитель їм про це говорить. У 10-річному віці всі діти вже знають, що треба для успіхів у школі та як догодити вчителю — урок, який вони назавжди засвоюють і згодом

у професійному житті «прагнуть догодити керівникам та не здатні поліпшити систему, яка обслуговує споживачів». Після смерті доктора Демінга в 1993 році я протягом тривалого часу обмірковував та обговорював із колегами, чим є панівна система управління, як її розумів Демінг. І врешті-решт ми визначили 8 основних складових¹:

- Управління за показниками:
 - орієнтованість на короткострокові показники;
 - знецінення нематеріального («Ви можете виміряти тільки 3 % того, що має значення», — В. Е. Демінг).
- Конформістські корпоративні культури:
 - кар'єрне зростання через схвалення керівника;
 - управління на основі страху.
- Управління результатами:
 - керівники встановлюють цілі;
 - працівники відповідальні за досягнення цілей (незалежно від того, чи можливо це за чинної системи та процесів).
- «Правильні» та «неправильні» відповіді:
 - зосередження на вирішенні технічних проблем;
 - ігнорування складних (системних) проблем.
- Одноманітність:
 - різноманіття вважають проблемою, яку треба усувати;
 - придушення конфлікту заради зовнішньої згоди.
- Передбачуваність і контрольованість:
 - управляти означає контролювати;
 - «свята трійця управління» — планування, організація та контроль.

- Надмірне суперництво й недовіра:
 - конкуренція між людьми необхідна для досягнення бажаних результатів;
 - без змагання немає інновацій («Конкуренція продає нас з усім потрухом», — В. Е. Демінг).
- Втрата цілісності:
 - фрагментація;
 - місцеві інновації не розповсюджуються.

Можливо, сьогодні більшість менеджерів вважає «революцію управління якістю» історією, далекою від викликів сучасності, як це було з модою на організаційне навчання початку 1990-х. Але це відбувається, тому що ми досягли трансформації, яку відстоював Демінг, чи тому що ми її відкинули? Дивлячись на той список, я не можу позбутися відчуття, що на ці недуги досі страждає більшість сучасних організацій і що зміни цих глибоко вкорінених переконань та моделей поведінки триватимуть поколіннями, а не роками. Мабуть, найочевидніше запитання для нас — «Чи зміниться колись ця система управління у великому масштабі?». Щоби знайти відповіді на такі серйозні запитання про майбутнє, треба уважно проаналізувати теперішнє.

Час суперечливих тенденцій

За 15 років після першої публікації «П'ятої дисципліни» у світі багато що змінилося. Наші економіки глобальні як ніколи, і те саме можна сказати про бізнес. У компаніях, які конкурують на глобальному рівні, невинно зростають вимоги до підвищення ефективності витрат та праці. Часу на міркування дуже мало, якщо він узагалі є, і в багатьох організаціях ресурси для розвитку працівників досі обмежені. Але варто зважати не тільки на прискорення темпу змін. Глобалізація бізнесу та промисловий розвиток підвищують

рівень життя для багатьох, проте водночас створюють значні побічні ефекти у вигляді соціальних та екологічних проблем. Надто часто здається, що виробництво фінансового капіталу відбувається за рахунок соціального та природного. Розрив між заможними й бідними в багатьох країнах зростає. Місцеві екологічні проблеми, які завжди супроводжують промисловий розвиток, тепер доповнюються проблемами більшого масштабу, як-от глобальна зміна клімату. Поки прихильники глобального промислового розвитку нахваляють його переваги, люди в різних країнах світу виступають проти втрати традиційних способів життя — і ця зміна контексту впливає на стратегічні орієнтири багатьох компаній.

Водночас взаємопов'язаний світ створює небачені можливості спілкування. Це безпрецедентний час зіткнення культур і взаємного навчання. Перспектива генеративного «діалогу цивілізацій» дає велику надію на майбутнє. Молодь з усього світу створює мережі взаємин у неможливому раніше масштабі. Рубежі західної науки, яка є основою нашого сучасного світогляду, відкривають живий світ змін і взаємозалежності, дивним чином знайомий корінним культурам. Цей світ, за висловом космолога Браяна Свімме, може знову показати нам, що ми маємо «значуще місце у Всесвіті». І, про що йтиметься нижче, практики організаційного навчання, які 15 років тому застосовувала маленька група першопрохідців, міцно закріпилися й поширилися.

Стисло кажучи, нині час протиборчих сил. Щось краще, а щось гірше. У зверненні до Конгресу США в середині 1990-х колишній президент Чехії Вацлав Гавел влучно описав ці нестабільні часи:

Сьогодні є багато ознак того, що ми живемо в перехідний період, коли здається, що одне зникає, а інше болісно народжується. Наче щось розпадається та руйнується на дрібні шматочки, а з-під уламків постає дещо нове й поки невиразне.

Форма цього «дещо нового» і потрібні в нових умовах управлінські та лідерські навички сьогодні так само розпливчасті, як і тоді, коли Вацлав Гавел промовив ті слова. Ці протиборчі сили діють і в організаціях та створюють середовище, в якому потреба й можливості вчитися зростають іще більше, але водночас стає складніше розвинути такі навички. З одного боку, для створення здатних до постійної адаптації підприємств потрібні нові способи мислення й роботи. Те саме можна сказати і про проблеми сталого розвитку — багато в чому основний виклик організаційного навчання цієї епохи. Крім того, в організаціях збільшується кількість зв'язків, що ослаблює традиційні управлінські ієрархії та потенційно відкриває нові можливості безперервного навчання, інновації й адаптації. З іншого боку, недоліки традиційної системи управління тримають організації в постійному режимі авралу, не залишаючи часу та енергії для інновацій. Цей хаос підриває створення управлінських культур на основі цінностей та надає корисливим людям шанс отримати більше влади й багатства.

Голоси з перших лав

Коли видавництво Doubleday запропонувало мені випустити нове, доповнене видання «П'ятої дисципліни», спочатку я завагався, але потім дуже зрадів. За останні 15 років для мене було величезним задоволенням спілкуватися з безліччю талановитих практиків організаційного навчання: менеджерами, директорами шкіл, громадськими організаторами, комісарами поліції, комерційними й соціальними підприємцями, військовими лідерами, вчителями — людьми, яким вдалося знайти найрізноманітніші творчі способи застосовувати п'ять дисциплін, навіть якщо вони ніколи не чули про цю книжку. Про деяких я багато розповідав у першому виданні, як-от про Арі де Ґіуса й нині покійного Білла О'Браєна. Відтоді завдяки глобальному