

Сенге П.

Танец перемен: Новые проблемы самообучающихся организаций/Питер Сенге и др.; Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2012. — 780 с. — (Библиотека Сбербанка).

Содержание

К читателям Библиотеки Сбербанка.....21

Часть I

Введение.....25

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

Миф о героическом генеральном директоре.....36

Иное понимание руководящей роли администрации.....38

Что такое лидерство и кто такие лидеры?.....41

Что делают лидеры?.....47

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. Впереди — 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

Часть II

Трудности начального этапа	111
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 <i>General Electric</i>	123
<i>Рост эффективности и производительности труда: от программы « Work-Out» до «Шести сигм качества»</i>	123
<i>Первый этап: ликвидация лишних функций и матрица rammp</i>	125
<i>Матрица результативности</i>	127
<i>Второй этап: внедрение передового опыта</i>	129
<i>Третий этап: карты организационных процессов</i>	130
<i>Четвертый этап: ускорение изменений</i>	131
<i>Пятый этап: стратегические инициативы</i>	132
<i>Шестой этап: клиенты должны чувствовать себя победителями</i>	132
<i>Седьмой этап: «Шесть сигм качества»</i>	132
<i>Итерированный процесс обучения</i>	133
3. Пять способов борьбы с нехваткой времени.....	134
<i>Упрощение ваших программ изменений</i>	134
<i>Стили принятия решений</i>	135
<i>Загляните в свой календарь</i>	137
<i>Оцените свои приоритеты</i>	137
<i>«Разумность использования времени» (вопросы для себя)</i>	138
4. Минимальное вмешательство.....	139
<i>Наилучшее использование ограниченных ресурсов времени</i>	
<i>инициативной группы</i>	139
5. «Лающие собаки» и «собаки-молчуны».....	142
<i>Область стратегической практики</i>	142
<i>Первый этап: сбиваем всех в кучу</i>	143
<i>Второй этап: «лающие собаки»</i>	144
<i>Третий этап: «собаки-молчуны»</i>	144
<i>Четвертый этап: «спящие собаки»</i>	145
<i>Кому быть посредником?</i>	145
<i>Результаты</i>	146
<i>Варианты ведения дискуссий</i>	147
6. Управление работой дискуссионной группы.....	148
<i>Лучший способ пригласить людей к участию</i>	148
<i>Какие роли играют старшие менеджеры и посредники?</i>	150

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

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

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

<i>Когда начинать разговор</i>	
<i>о проекте с руководителями корпорации?</i>	252
<i>А что с отделом кадров?</i>	253
5. <i>Стратегия сосновых шишек</i>	253
Отбор перспективных «семян».....	256
6. <i>Чего мы все стоим? Опыт компании Shell Oil</i>	257
<i>Первый этап:</i>	
<i>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. <i>Управление по принципу «открытой книги»</i>	263
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике</i>	264
8. <i>После устранения кризиса</i>	265
9. <i>Карта исторического развития</i>	268
10. <i>Четыре варианта будущего программы изменений</i>	270
<i>Четыре сценария будущего</i>	272
<i>Объединим сценарии</i>	274
11. <i>Полезные аналогии</i>	275
Глава 6. <i>Несоответствие слова и дела</i>	279
1. <i>Проблема</i>	279
<i>Глубинная динамика проблемы «несоответствие слова и дела»</i>	283
<i>Стратегии устранения несоответствия между словом и делом</i>	288
2. <i>Ситуация с позиций руководителя компании</i>	293
<i>О реализации программы глубоких перемен в компании Shell Oil</i>	
<i>в 1993-1998 гг.</i>	293
<i>Направление 1: Расширение круга участников бизнеса и переход</i>	
<i>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

Как обеспечить устойчивость преобразований	337
Глава 7. Страхы 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
О фундаментальных помехах организационному обучению.....	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
	Профессор Бадфорд поражен	368
	Когда страсти разыгрались	370
	Анатомия структурных ловушек	371
	Каков стиль вашего героизма?	372
	Как научиться слышать и видеть в режиме реального времени?	376
7.	Распутывание узлов семейной истории	376
	Первый этап: размышление	379
	Второй этап: зондирование	380
	Третий этап: изменение поведенческих шаблонов	382
	Рекомендуемая литература по этой тематике	383
8.	По ту сторону «победителей» и «проигравших».	
	Разнообразие как фактор обучения	383
	Преодоление враждебности к «непохожим»	386
	Рискнем на практике	388
	Рекомендуемая литература по этой тематике	390
Глава 8.	Оценки и измерения	391
1.	Проблема	391
	Подспудная динамика оценок и измерений	396
	Подходы к решению проблемы «оценки и измерения»	398
2.	Вверх по информационной реке. Точка зрения специалиста по бухучету на проблему оценки результатов	404
	Дельта информационной реки	404
	Потоки деятельности	406
	Истоки осознания	407
	У истоков	408
	Истоки структур	411
3.	Измерение для отчета... или для обучения?	413

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

Проблемы переустройства и переосмысления	491
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

С точки зрения производителей.....	608
Пять факторов успеха.....	610
Будущее программы	
«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
Три вида достоверности.....	632
Использование «поучительных историй».....	634
Опыт с «поучительными историями» в компании Ford.....	635
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	638
8. Первоклассная школа профессионального обучения.....	639
Армия США: учения и «разбор действий».....	639
Что-то больше, чем «Номер 26, вы убиты».....	640
Чем полезен для корпораций армейский опыт разбора учений.....	643
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	645
Истолкование схватки.....	646
Новое определение роли руководителя.....	646
9. Что такое сообщества профессионалов?.....	648
10. Переломные события.....	652
Ритуалы, сопутствующие смене руководства.....	654
Спонтанные переломные события.....	655
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	659
Глава 12. Стратегия и цели.....	661
1. Проблема.....	661
Подспудная динамика развития проблемы «стратегия и цели».....	668

<i>Стратегические подходы к проблеме «стратегия и цели»</i>	673
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	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
Урок 1: человек, знающий ответы.....	694
Урок 2: «серая зона» неопределенности.....	698
Урок 3: искренность и сердечность.....	699
Урок 4: изменяя мир.....	700
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	702
5. Стратегия как диалог. Как сделать корпоративное обучение стратегическим.....	702
<i>Кто работает над стратегией?</i>	707
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	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: новые критерии и направления успеха</i>	715
7. Устойчивое развитие.....	716
<i>Вперед к устойчивому обучению и успеху</i>	725
Рекомендуемая литература по этой тематике.....	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
Опыт социального служения.....	736
<i>Контекст «сознательной ответственности».....</i>	738
<i>Шесть видов сознания.....</i>	741
<i>Рекомендуемая литература по этой тематике.....</i>	748
Заключительная часть	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