

Питър Сенги

---

ПЕТАТА ДИСЦИПЛИНА  
Пленници на системата –  
или на собственото ни мислене?

София, 2012

Преводът е направен по изданието:  
Peter M. Senge  
THE FIFTH DISCIPLINE  
The Art and Practice of the Learning Organization  
CURRENCY DOUBLEDAY

Издателството благодарни на г-н Георги Ядков,  
предложил за издаване тази книга

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да  
бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин  
без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 1990, 2006 by Peter M. Senge

© Владимир Германов, превод, 2012  
© Издателство „Изток-Запад“, 2012

ISBN 978-619-152-114-2

ПИТЪР  
СЕНГИ

# ПЕТАТА ДИСЦИПЛИНА

ПЛЕННИЦИ НА СИСТЕМАТА -  
ИЛИ НА СОБСТВЕНОТО НИ МИСЛЕНЕ?

Превод от английски  
*Владимир Германов*

Редактор  
*Любен Козарев*



*На Даян*

## СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение към преработеното издание .....7

### ЧАСТ I

#### КАК ДЕЙСТВИЯТА НИ СЪЗДАВАТ НАШАТА РЕАЛНОСТ.. И КАК МОЖЕМ ДА Я ПРОМЕНИМ

1. Дай ми достатъчно дълъг лост...  
и с една ръка ще повдигна Земята..... 18
2. Страда ли вашата организация от неспособност да учи? ..... 36
3. Пленници на системата  
или пленници на собственото ни мислене? ..... 48

### ЧАСТ II

#### ПЕТАТА ДИСЦИПЛИНА: КРАЙЪГЪЛНИЯТ КАМЪК НА УЧЕЩАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

4. Законите на петата дисциплина..... 82
5. Промяна в мисленето: да видиш света по нов начин ..... 96
6. Природни шаблони: идентифициране  
на закономерностите, които контролират събитията..... 125
7. Самоограничаващ се или самоподдържащ се растеж..... 150

### ЧАСТ III

#### ОСНОВНИТЕ ДИСЦИПЛИНИ: ИЗГРАЖДАНЕ НА УЧЕЩАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

8. Лично майсторство..... 166
9. Ментални модели..... 206
10. Споделена визия..... 239
11. Екипно учене..... 269

ЧАСТ IV  
РАЗМИСЛИ ОТ ПРАКТИКАТА

12. Основи .....	317
13. Импулс.....	334
14. Стратегии.....	347
15. Новата работа на лидера.....	387
16. Системни граждани.....	416
17. Граници.....	441

ЧАСТ V  
КОДА

18. Неделимото цяло .....	458
Приложение 1. Учебните дисциплини .....	462
Приложение 2: Системни архетипи.....	468
Приложение 3: Процесът U.....	484
Бележки.....	488
Благодарности.....	505

## ВЪВЕДЕНИЕ

# КЪМ ПРЕРАБОТЕНОТО ИЗДАНИЕ

### ДОМИНИРАЩАТА СИСТЕМА НА УПРАВЛЕНИЕ

През пролетта на 1990 г., малко след като приключих с писането и редактирането на първото издание на „Петата дисциплина“ и предстоеше отпечатването му, редакторът ми от издателство „Дабълдей“ ме попита кой искам да напише текста за обложката. Като автор на първа книга, никога не се бях замислял за това. След като се чудих известно време, си дадох сметка, че не искам никой да пише каквото и да било, освен д-р У. Едуардс Деминг, почитан по целия свят като пионер на революцията в управление на качеството. Не познавах никой друг, оказал по-голямо влияние върху практиката на мениджмънта. Не познавах и Деминг лично. Съмнявах се, че писмо до него с такова искане, от непознат автор, отнасящо се за работа, с която не е запознат, ще получи благоприятен отговор. За щастие, чрез общ приятел във „Форд Мотърс“, копие от ръкописа ми стигна до него. Няколко седмици по-късно, за моя изненада, получих писмо у дома.

Когато го отворих, открих кратък абзац, написан от самия д-р Деминг. Прочетох първото изречение и спрях, за да си поема дъх. Някак си той беше успял да каже с едно изречение това, което с усилия едва успях да побера на четиристотин страници. Изумително е, помислих си, колко ясен и директен може да стане човек, когато наближи краят на дните му (Деминг скоро щеше да навърши 90). Когато асимилирах и остатъка от това, което беше написал, бавно започнах да осъзнавам, че е разкрил по-дълбок пласт от взаимовръзки и по-мощна задача, отколкото преди това си бях въобразявал:

Преобладаващата у нас система на мениджмънт е унищожила хората ни. Те се раждат с присъща мотивация, самоуважение, достойнство, желание да учат, радост от научаването. Силите на това унищожение започват още в ранна детска възраст – награда за най-добър костюм за Хелоуин, оценки в училище, златни звезди и така нататък – и се простират до следването в университета. А на работното място се правят класации на служители, екипи и отдели, дават се награди на най-добрите, наказват се най-слабите. Управлението чрез набеязани цели, коефициенти, стимулиращо заплащане и бизнес планове, съставени на парче, отдел по отдел, нанасят още загуби, незнания и неведоми.

Както впоследствие научих, Деминг почти напълно беше престанал да използва терминологията от „Тоталното управление на качеството“ (ТУК) (Total Quality Management – TQM), защото смятал, че тя се е превърнала в повърхностен етикет, обозначаващ инструменти и техники. Истинската работа, която той наричаше просто „трансформация на доминиращата система на управление“, се простира отвъд целите на мениджърите, които се стремят единствено към краткосрочни подобрения в резултатите. Тази трансформация, както беше убеден той, се нуждае от „дълбоко познание“, което до голяма степен не може да се почерпи от съвременните институции. Само един елемент на това дълбоко познание, „теория на вариациите“ (статистическа теория и метод), се свързва с масовото разбиране за ТУК. Останалите три елемента, за моя изненада, почти изцяло се припокриваха с петте дисциплини: „разбиране на системата“, „теория на познанието“ (важността на менталните модели) и „психология“, особено „вътрешната мотивация“ (важността на персоналната визия и истинските стремежи).

Тези елементи от „дълбокото познание“ на Деминг в крайна сметка доведоха до най-простия и най-широко прилаган днес начин за представяне на петте учебни дисциплини – начин, които не беше очевиден, когато завършвах първата книга. Петте дисциплини представляват подходи (теории и методи) за развиване на три основни способности за учене: поощряване на стремежите, развиване на рефлексивен разговор и разбиране на комплексността. Като надградихме над една идея от първата книга, а



именно, че фундаменталните учещи единици в една организация са работещи екипи (хора, които се нуждаят един от друг, за да постигат резултати), започнахме да ги наричаме „основни способности за екипно учене“ и символично ги представихме като трикрако столче, така че визуално да предадем важността на всяка от способностите – столчето не би останало право, ако някоя от трите липсва.



За мен още по-важна беше идеята на Деминг, че модерни институции се управляват от обща „система на управление“ и по-специално че тя оформя дълбока връзка между работа и училище. Той често казваше: „Никога няма да променим доминиращата система на управление, ако не променим доминиращата система на образование. Те са една и съща система.“ Доколкото знам, това разбиране за връзката между работата и училището е оригинално негово.

Вярвам, че Деминг е осъзнал това към края на живота си, отчасти като начин да си обясни защо толкова малко мениджъри са способни да въведат на практика истински контрол на качеството такъв, какъвто го е замислил той. Хората се провалят, смята той, защото са социализирани с начините на мислене и действие, които са дълбоко вкоренени в институционалният им опит, който има най-голямо значение за тяхното личностно формиране. „Отношенията между шеф и подчинен са същите, каквито са между учител и ученик“ – казва той. Учителят поставя цели, ученикът

откликва на тези цели. Учителят знае отговора, ученикът работи, за да стигне до отговора. Учениците разбират кога са успели, защото учителят им казва. Още на 10 годинки децата са наясно как да напреднат в училище и да се харесат на учителя – урок, който носят със себе си през цялата си кариера: „Да се харесват на шефовете и да не подобряват системата, която обслужва клиентите.“ След кончината на д-р Деминг през 1993 г., в продължение на много години размишлявах и разговарях с колеги за нещата, които съставят тази доминираща система на управление, както я разбира Деминг, като в крайна сметка стигнахме до осем основни елементи:<sup>1</sup>

- \* Мениджмънт чрез измерване:
  - фокус върху краткосрочни измервания;
  - обезценяване на нематериалното.  
(„Можеш да измериш само 3 процента от нещата, които имат значение“ – У. Е. Деминг.)
- \* Култури, основаващи се на подчинението:
  - напредване чрез угаждане на шефа;
  - управление чрез страх.
- \* Резултати от мениджмънта:
  - мениджмънтът формулира целите;
  - на хората се вмениява отговорност за постигане целите на мениджмънта (независимо дали са възможни в рамките на съществуващата система и процеси).
- \* „Правилни отговори“ срещу „грешни отговори“:
  - ударението се поставя върху техниката на решаване на проблеми;
  - разклоняващите се (системни) проблеми се пренебрегват.
- \* Еднаквост:
  - разнообразието е проблем, който трябва да бъде решен;
  - конфликтите се потискат в името на повърхностно съгласие.
- \* Предсказуемост и възможност за контрол:
  - да управляваш значи да контролираш;
  - „светата троица на мениджмънта“ е планиране, организиране и контрол.

- \* Прекалена състезателност и недоверие:
  - конкуренцията между хората е от основна важност за постигане на желаните резултати;
  - без конкуренция между хората, няма иновации („Конкуренцията ни продаде надолу по течението“ – У. Е. Деминг).
- \* Загуба на цялото:
  - фрагментация;
  - локалните иновации не се разпространяват.

Днес повечето мениджъри вероятно смятат „революцията“ в управлението на качеството – подобно на увлечението по учещите организации от началото на деветдесетте – за история, останала далеч от фронтната линия на днешните предизвикателства. Дали това е така обаче, защото сме постигнали или защото сме абдикирали от трансформацията, за която се застъпваше Деминг? Трудно ми е да гледам списък като горния и да не си мисля, че тези болести все още разяждат повечето организации и че ще са нужни поколения, не години, за да се променят подобни дълбоко вкоренени убеждения и поведения. Всъщност, може би най-очевидният въпрос за мнозина от нас е: „Дали тази система за управление изобщо някога ще се промени из основи?“ Отговорът на такъв дълбок въпрос за бъдещето изисква внимателно вглеждане в настоящето.

## ВРЕМЕ НА ТУРБУЛЕНТНОСТ

През петнайсетте години след първото издание на „Петата дисциплина“ в света настъпиха доста промени. Икономиките ни са по-глобални от когато и да било. Вследствие на това такъв е и бизнесът. Натискът за намаляване на разходите и увеличаване на ефективността е безмилостен сред фирмите, които се конкурират в световен мащаб. Времето, с което хората разполагат, за да мислят и размишляват, сега най-малкото е по-оскъдно, като в много организации ресурсите, които са налични за развитие на хората, са още по-оскъдни. Ускоряването на промените обаче

не е единственото, за което трябва да се мисли. Глобализацията на бизнеса и индустриалното развитие увеличава материалния жизнен стандарт на мнозина, но също така предизвиква и значителни странични ефекти под формата на редица проблеми в сферата на екологичната и социалната устойчивост. Твърде често създаването на финансов капитал става за сметка на социалния и природния капитал. Пропастите между имащите и нямащите в много от страните по света се разширяват. Натискът върху околната среда, който винаги е бил характеристика на индустриалното развитие, сега си съперничи с проблеми от по-голям мащаб, като глобалното затопляне и нестабилността на климата. Докато застъпниците на глобалния индустриален растеж тръбят за ползите от него, хората по целия свят реагират – по мирен или не начин – при ликвидирането на традиционния им начин на живот – и тези променящи се условия се появяват на екраните на стратегическите радары на много фирми.

Същевременно взаимосвързаният свят създава по-добра представа за „другите“, отколкото когато и да било преди. Това е време на безпрецедентни сблъсъци на култури и – в много случаи – на учене един от друг, на обещание за истински продуктивен диалог между цивилизациите, който дава големи надежди за бъдещето. Младите хора по света създават мрежа от връзки, каквато не е съществувала никога досега. Границите на западната наука, основата на нашия модерен мироглед, разкриват жив свят на потоци и взаимозависимости, който изглежда странно познат на местните и туземните култури и който би могъл, по думите на космолога Браян Суим, отново да ни покаже: „имаме смислено място във вселената.“ Както става ясно по-долу, практиките за организационно учене, с които преди петнайсет години се занимаваха неколцина пионери, днес имат по-дълбоки корени и са по-разпространени.

Накратко, това е време на драматично противоположни сили. Нещата се подобряват – и се влошават. Думите на бившия чешки президент Вацлав Хавел пред американския конгрес в средата на деветдесетте чудесно резюмират това опасно време:

Днес много неща показват, че преминаваме през преходен период, когато изглежда, че нещо ни напуска и нещо друго мъчително се ражда. Сякаш нещо се рони, разпада и изчезва, докато нещо друго, все още неразлично, се надига над отломките.

Формата на това „нещо друго“, по Хавел, което се ражда, и типът мениджърски и лидерски умения, които то може би предполага, днес остава все така смътна, както и когато Хавел произнесе тези думи преди десетилетие.

Въпросните конфликтни сили действат и в самите организации, като създават среда, в която нуждата и възможността за придобиване на способности за учене са по-големи от всякога, но такива са и трудностите пред изграждането на тези способности. От една страна, построяването на предприятия, които да са в състояние непрекъснато да се адаптират към променящите се реалности, несъмнено изисква нови начини на мислене и опериране. Същото се отнася и за проблема с постигането на устойчивост, което в много отношения е върховното предизвикателство пред ученето на организациите в наши дни. Наред с това, организациите все повече приличат на мрежи, което отслабва традиционните управленски йерархии и потенциално разкрива нов капацитет за продължаващо учене, иновации и приспособяване. От друга страна, нарушената функция на традиционните управленски системи кара множество организации да поддържат перманентен режим за „гасене на пожари“, при което остава малко време или енергия за иновации. Подобна трескава тревожност и хаос също така подкопават и изграждането на мениджърски култури, основаващи се на ценности, и отваря път за опортюнистични посегателства с цел лична власт и богатство.

## ГЛАСОВЕ ОТ ФРОНТА

Когато от „Дабълдей“ поискаха да подготвя настоящото второ издание на „Петата дисциплина“, първоначално се колебаех, но после се ентузиазирах. Една от големите радости за мен през изминалите петнайсет години бяха контактите ми с безброй талантиливи практики от областта на организационното учене – мениджъри, училищни директори, общественици, полицейски шефове, бизнес и социални предприемачи, военни лидери, учители – хора, някак си успели да открият безброй находчиви начини да работят и прилагат петте дисциплини на практика, дори

и изобщо да не бяха чели или чули за първата книга. Някои от тях присъстваха в тази първа книга, като Ари де Гаус и вече покойният Бил О'Браян. От тогава Обществото за организационно учене (ООУ /Society for Organizational Learning или SoL/) ме свърза с още стотици такива практики. По свой собствен начин всеки от тях беше създал алтернативна система за управление, базираща се на любов вместо на страх, на любопитство вместо изискване на „правилни“ отговори и учене вместо контролиране. Сега можех да използвам новото издание, за да разговарям с мнозина от тях.

Разговорите и интервютата ме накараха да променя много от текстовете на книгата и да напиша новата Част IV – „Размисли от практиката“. Интервютата ми дадоха нови идеи за това, как майсторите практики инициират промените и творчески се справят с трудностите около поддържането на посоката. Наред с многото успехи в бизнеса, тези хора разкриха множество нови възможности за прилагане на принципите и инструментите за учене в области, които малко от нас биха могли да си представят преди петнайсет години – от развиването на по-съобразени с екологията индустрии и предприятия до справянето с обществени проблеми като уличните банди, реформирането на училищните системи, подкрепата за икономическото развитие, начинанията в областта на подобренията в глобалното производство на храни и намаляването на бедността. Във всички тези области откритостта, размишленията, рефлексивните разговори, персоналното майсторство и споделените визии зареждат промяната с енергия по един уникален начин. И разбирането на системните причини за проблемите е от критично значение.

Интервютата също така изясниха основните идеи, които имплицитно обединяваха в едно цяло първия труд.

- \* *Има начини да работим заедно, които са много по-удовлетворителни и по-продуктивни от доминиращата сега система на управление.* Както ми каза ръководителка от най-високо ниво, когато разсъждаваше върху първия си експеримент в посока организационно учене, „само това, че накарах хората да разговарят помежду си“ – като начин да преосмислят структурирането на организацията си: „беше по-забавно, отколкото каквото и да било друго в работата ми, а идеите, които се родиха, все

още осигуряват конкурентно предимство на фирмата ни – петнайсет години по-късно.“

- \* *Организациите работят така, както работят, защото така работим, мислим и си взаимодействаме ние, техните членове. Промените, които са нужни занаят, не са само в нашите организации, но и в нас самите.* „Критичният момент настъпва, когато хората си дадат сметка, че работата по способността на организацията да учи засяга всеки от нас“ – каза ми ветеран, който от двайсет години се занимава с проекти, свързани с тези способности на различни корпоративни организации. „Личното майсторство е същността. Ако успееш да се справиш там, всичко останало ще се нареди.“
- \* *В изграждането на учещи организации няма цел или желано крайно състояние; то е пътешествие за цял живот.* „Тази работа изисква огромни запаси търпение – коментира президент на глобална неправителствена организация, – но съм убеден, че резултатите, които постигаме, са по-устойчиви, защото хората, които участват, наистина израснаха. Освен това тя ги подготвя за продължаващо пътуване. Ние се учим, растем, справяме се с нови системни трудности, но от това нещата не стават по-лесни.“

Убеден съм, че доминиращата система на управление в своята същност служи на посредствеността. Тя принуждава хората да работят повече и повече, за да компенсират факта, че не използват духа и колективната интелигентност, които са характерни за съвместната работа, по най-добрия начин. Деминг виждаше това съвсем ясно и – вече съм убеден – виждат го и все повече лидери, решени да развиват организации, способни да просперират и допринасят в условията на удивителните предизвикателства и възможности на света, в който живеем.





ЧАСТ I

**КАК ДЕЙСТВИЯТА НИ СЪЗДАВАТ  
НАШАТА РЕАЛНОСТ...  
И КАК МОЖЕМ ДА Я ПРОМЕНИМ**

## 1.

# ДАЙ МИ ДОСТАТЪЧНО ДЪЛЪГ ЛОСТ... И С ЕДНА РЪКА ЩЕ ПОВДИГНА ЗЕМЯТА

От много ранна възраст ни учат да раздробяваме проблемите на части, да фрагментираме света. Това сякаш прави сложните задачи и теми по-управляеми, но плащаме огромна скрита цена. Вече не сме в състояние да видим последиците от действията си. Губим вътрешното си усещане за връзка с по-голямото, цялото. Когато след това опитаме „да видим голямата картина“, опитваме да сглобим отново фрагментите в ума си, да опишем и организираме всички късчета. Обаче, както казва физикът Дейвид Бом, задачата е безнадеждна – все едно да пренаредиш парчетата на счупено огледало и да искаш да видиш правдиво отражение. Така след известно време напълно се отказваме от опитите да видим цялото.

Инструментите и идеите, представени в тази книга, служат за разрушаване на илюзията, че светът е създаден от отделни, несвързани помежду си сили. Когато изоставим тази илюзия, можем да изградим „учещи организации“, организации, в които хората непрекъснато разширяват капацитета си да творят резултатите, които наистина желаят, в които се подхранват истински и просторни модели на мислене, в които колективните стремежи са свободни и в които хората непрекъснато учат как да се учат заедно.

Тъй като светът става все повече взаимосвързан, а бизнесът – по-сложен и динамичен, работата неизбежно изисква все повече учене. Вече не е достатъчно един човек да учи вместо цялата ор-

ганизация: Форд, или Слоун, или Уотсън<sup>А</sup>, или Гейтс. Вече просто не е възможно всичко да бъде преценявано от върха, а всички останали да изпълняват нарежданията на един велик стратег. Организациите, които наистина ще се справят отлично в бъдещето ще са тези, които открият как да използват решимостта и капацитета на хората да учат на всички нива на организацията.

Учещите организации са възможни, защото дълбоко в себе си всички ние умеем да учим. Не се налага никой да учи малките деца да учат. Всъщност не се налага никой да учи малките деца на каквото и да било. Те са природно любопитни, умели учещи се, които се научават да ходят, да говорят и до голяма степен сами да управляват „домакинството“ си. Учещите организации са възможни не само защото е в природата ни да учим, но и защото обичаме да учим. Повечето от нас в едно или друго време са били част от страхотен екип – група хора, които са действали заедно по удивителен начин, имали са си доверие, допълвали са взаимно силните си страни и са компенсирали ограниченията си, произвеждали са изключителни резултати. Познавам мнозина, които са познават от личен опит този тип задълбочена екипна работа – в спорта или в сценичните изкуства, или в бизнеса. Много от тях казват, че през повечето време са се стремили отново да преживеят същото, а то е организацията, която се учи. Екипът, станал страхотен, не е започнал като такъв – *научил се е* как да постига изключителни резултати.

Би могло да се твърди, че днес цялата световна бизнес общност учи как да се учи съвместно, че се превръща в учеща общност. Докато някога цели индустрии бяха доминирани от свой безспорен лидер – като Ай Би Ем, „Кодак“, или „Зирокс“ – днешните индустрии, особено в производството, се състоят от десетки отлични фирми. Американски, европейски или японски корпорации са тласкани напред от иноватори от Китай, Малайзия или Бразилия, а те на свой ред са тласкани от корейци и индийци. Невероятни подобрения се въвеждат в корпорации от Италия, Австралия, Сингапур – и те бързо придобиват световно влияние.

---

<sup>А</sup> Алфред Слоун (1875–1966) е президент на корпорацията „Дженеръл Мотърс“ в началото на XX в.; Томас Дж. Уотсън (1874–1956) е президент и директор на Ай Би Ем и прави фирмата водеща световна корпорация между 1914 и 1956 г. – Б.пр.

Има и друго – в някои отношения по-дълбоко – движение в посока учещи организации, част от еволюцията на индустриалното общество. Материалното богатство за мнозинството постепенно премества ориентацията на хората към работата – от това, което Даниел Янkelович<sup>A</sup> нарича „инструментален“ възглед за работата, към един до голяма степен „свещен“ възглед, когато хората търсят „присъщите“ ползи от работата.<sup>2</sup> „Дядовците ни са работили по шест дни седмично, за да спечелят това, което повечето от нас печелят до вторник следобед – казва Бил О’Брайан, бивш изпълнителен директор на „Хановер Иншурънс“. – Ферментацията в управлението ще продължи, докато изградим организации, които в по-голяма степен отговарят на висшите стремежи на човека, отвъд храната, подслона и принадлежността.“

Наред с това много от тези, които споделят подобни ценности, сега заемат лидерски позиции. Откривам все повече лидери на организации, които макар и все още да са малцинство, се чувстват като част от дълбока еволюция в природата на работата като социална институция. „Защо не можем да правим добри неща в работата си? – пита Едуард Саймън, бивш президент на „Херман Милър“ – усещане, което често чувам да се споделя днес. При създаването на „Глобал Контакт“<sup>B</sup> генералният секретар на ООН, Кофи Анан, прикани бизнеса от целия свят да изгражда учещи общности, които да издигат световните стандарти в трудовото право, социалната и екологичната отговорност.

Може би най-очевидната причина за изграждане на учещи организации е това, че едва сега започваме да разбираме способностите, които трябва да притежават те. В продължение на дълго време усилията за изграждане на учещи организации приличаха на опипване в тъмното, докато уменията, областите на познанието и пътищата за развитие на такива организации не станаха известни. Това, което фундаментално отличава учещите организации от традиционните авторитарни, контролиращи ор-

<sup>A</sup> Даниел Янkelович (1924) е известен социолог и анализатор на общественото мнение. – Б.пр.

<sup>B</sup> Стратегическа политическа инициатива на ООН за фирми, които се ангажират да приведат дейността си в съответствие с десет универсално приети принципи в областите на човешките права, труда, околната среда и борбата с корупцията. – Б.пр.

ганизации, е овладяването на определени основни дисциплини. Поради тази причина дисциплините на учещата организация са жизненоважни.

## ДИСЦИПЛИНИТЕ НА УЧЕЩАТА ОРГАНИЗАЦИЯ

Една студена, ясна сутрин през декември 1903 г. край Кити Хоук, Северна Каролина, крехкият самолет на Уилбър и Орвил Райт доказва, че полетът със задвижван от двигател апарат е възможен. Това е изобретяването на самолета. Ще са нужни обаче повече от трийсет години, преди гражданската авиация да започне да обслужва обществото.

Инженерите казват, че една нова идея е „изобретена“, когато е доказано, че функционира в лаборатория. Идеята става „иновация“ едва когато може да бъде репродуцирана надеждно, в смислен мащаб и на разумна цена. Ако идеята е достатъчно важна, като например телефона, цифровия компютър или транспортен самолет, се нарича „базова иновация“ и създава нова индустрия или трансформира съществуваща индустрия. Според тази терминология учещите организации са изобретени, но още не са иновирани.

В инженерната област, когато една идея се придвижи от изобретение към иновация, се обединяват различни „съставлящи технологии“. Появили се от изолирани събития в различни изследователски сфери, тези компоненти постепенно формират ансамбъл от технологии, които не могат да бъдат успешни една без друга. Докато се оформи този ансамбъл идеята, макар и да е възможна в лабораторни условия, не постига своя потенциал на практика.<sup>3</sup>

Братя Райт доказват, че е възможно да се лети с апарат, задвижван от двигател, но едва DC-3 на Макдонъл Дъглас, представен през 1935 г., поставя началото на комерсиалните полети. Това е първият самолет, който „издържа“ себе си както в икономическо така и в аеродинамично отношение. През изтеклите трийсет години (типичен инкубационен период за базовите иновации) се провалят множество експерименти с комерсиални полети. По-

добно на ранните експерименти с учещи организации, ранните самолети не се оказват достатъчно надеждни и рентабилни.

ДС-3 за първи път обединява пет критично важни съставляващи технологии, които оформят успешен ансамбъл. Това са: витлото с променлив ъгъл на перата, прибиращите се колела, леката лята конструкция на корпуса, наречена „монокок“, радиалният двигател с въздушно охлаждане и задкрилките. За да успее, ДС-3 е имал нужда от всичките пет – четири не са били достатъчно. Година преди това е представен Боинг-247, в който присъстват всички технологии – без задкрилките. Инженерите от Боинг откриват, че самолетът, който нямал задкрилки, бил нестабилен при излитане и кацане и се видели принудени да намалят размера на двигателя.

Днес, струва ми се, постепенно се обединяват пет съставляващи технологии, които ще превърнат учещата организация в иновация. Макар да са разработени поотделно, всяка от тях ще бъде критично важна за успеха на останалите, точно както е при всеки ансамбъл. Всяка от тях осигурява жизненоважно измерение в изграждането на организации, които могат истински да „учат“, които могат непрекъснато да подобряват капацитета си да постигат най-високите си стремежи.

**Системно мислене.** Облаците се събират, небето притъмнява, листата се извиват – и знаем, че ще вали. Знаем и че водата от бурята ще се оттече с подпочвените води надалеч и до утре небето ще е чисто. Всички тези събития са отдалечени във времето и пространството, но въпреки това всички те са свързани в обща последователност. Всяко оказва влияние върху останалите, което обикновено не е видимо. Можем да разберем системата „дъждовна буря“ само ако разгледаме цялото, не отделните части на последователността.

Бизнесът и другите човешки начинания също са системи. Те също са обвързани от невидимата тъкан на взаимосвързани действия и често са нужни години, докато всички те осъществят пълното си въздействие едно върху друго. Тъй като самите ние сме част от тази мрежеста тъкан, става още по-трудно да видим цялата схема на промяната. Вместо това най-често се насочваме към моментни снимки на изолирани части от системата и се питаме защо най-дълбоките ни проблеми ся-

каш никога не намират решение. Системното мислене е концептуална рамка, тяло от знания и инструменти, които са разработени през последните петдесет години, за да изяснят пълните последователности, да ни помогнат да разберем как да ги променяме успешно.

Макар че инструментите са нови, миросгледът, който е зад тях, е силно интуитивен. Експерименти с деца показват, че те се научават да мислят системно много бързо.

**Лично майсторство.** „Майсторство“ може да прилича на намек за придобиване на доминиращо положение спрямо хора или обекти. Майсторство обаче означава и специално ниво на умелост. Майсторът занаятчия не доминира над глинениите съдове или тъкачния стан. Хората с високо ниво на лично майсторство са в състояние последователно да осъществяват резултатите, които за тях имат най-дълбоко значение – на практика те подхождат към живота си, както един художник подхожда към произведението на своето изкуство. Постигат това чрез всеотдайност към собственото си непрекъснато учене.

Личното майсторство е дисциплината на непрекъснатото изясняване и задълбочаване на персоналната визия за бъдещето, на фокусиране на енергиите, на развиване на търпение и обективното възприемане на реалността. Като такова то е крайгълен камък на учещата организация – духовен фундамент на учещата организация. Решимостта и капацитета за учене на една организация не могат да са по-големи от решимостта и капацитета на членовете ѝ. Корените на тази дисциплина са и в източната, и в западната духовна традиция, но също и в различни секуларни традиции.

Малко организации обаче насърчават израстването на хората си по този начин. Това води до игнориране на огромен ресурс: „Хората влизат в бизнеса умни, добре образовани, заредени с енергия, пълни с желание и сили да осъществят промени – казва О’Брайан от „Хановър“. – Когато станат на трийсет, малцина се оказват на бързата писта, а останалите „инвестират времето си“, за да могат през почивните дни да правят това, което има значение за тях. Губят всеотдайността си, чувството за мисия и вълнението, с което започват кариерата си. По-

лучаваме нищожна част от физическата им енергия и почти нищо от духа им.“

И изненадващо малко възрастни работят енергично, за да развият личното си майсторство. Ако ги попитате какво искат от живота си, повечето често започват с това, от което искат да се отърват: „Ще ми се гъщата ми да се изнесе“ – ще ви кажат или: „Бих искал проблемите с гърба ми да изчезнат.“ Дисциплината лично майсторство започва с изясняване кои неща наистина са от значение за нас, с желание за живот, който е в служба на най-високите ни стремежи.

Тук най-много ме интересува връзката между индивидуално и организационно учене, в реципрочната ангажираност между личност и организация и особения дух в предприятията, състоящи се от учещи се хора.

**Ментални модели.** Менталните модели са дълбоко вкоренени предпоставки, генерализации и дори картини или представи, които влияят върху начина, по който разбираме света и предприемаме действия. Много често не осъзнаваме нашите ментални модели или въздействието, което те имат върху поведението ни. Например може да забележим, че колежка се облича елегантно и да си помислим: „Тя е от тези, които обичат скъпите заведения.“ За човек, който се облича небрежно, вероятно ще си кажем: „Той не се интересува какво си мислят другите.“ Мисловните модели засягащи нещата, които могат и не могат да бъдат правени в различни управленски ситуации са също толкова дълбоко вкоренени. Множество идеи за нови пазари или остарели организационни практики не се случват в реалността, защото влизат в конфликт със силни, мълчаливи ментални модели.

Например в началото на седемдесетте „Роял Дъч/Шел“ стана една от първите големи организации, които разбраха колко всепроникващо е влиянието на скритите ментални модели. Успехът на „Шел“ през седемдесетте и осемдесетте (превърщането ѝ от една от най-слабите от големите седем петролни компании в една от най-силните, заедно с „Ексон“) в период на безпрецедентни промени в света на петролния бизнес – създаването на ОПЕК, сериозните колебания в цените и достъпността на петрола и рухването на Съветския съюз – е резултат до голяма степен на научаването как да се извадят на повърх-



ността и да се подложат на съмнение менталните модели на мениджърите, като дисциплина за подготовка на промяната. Ари де Гаус, координатор на групата за стратегическо планиране в „Шел“ през осемдесетте, казва че непрекъснатото приспособяване и растеж в променлива бизнес среда зависят от „институционалното учене, което е процес, чрез който мениджърските екипи променят своите общи ментални модели, свързани с компанията, нейните пазари и конкуренти. Поради тази причина мислим за планирането като за учене, а за корпоративното планиране – като за институционално учене.“<sup>4</sup>

Дисциплината да работим с ментални модели започва с обръщане на огледалото навътре, научаване да откриваме вътрешните си представи за света, да ги извеждаме на повърхността и да ги подлагаме на строго критично изследване. Тя също така включва способността за водене на „учещи“ разговори, които балансират изследване и защита, при които хората излагат собственото си мислене ефективно и го правят достъпно за влиянието на другите.

**Изграждане на споделена визия.** Ако съществува идея за лидерството, вдъхновявала организации в продължение на хиляди години, то това е способността да запазваме обща представа за бъдещето, което искаме да сътворим. Човек трудно може да посочи организация с някаква степен на трайна значимост, която да няма цели, ценности и мисии, споделяни дълбоко от всички в нея. Ай Би Ем има „обслужване“. „Полораид“ има моменталната фотография. „Форд“ има публичен транспорт за широките маси, а „Епъл“ – „компютри за нас, останалите“<sup>5</sup>. Макар и коренно да се различават по съдържание и вид, тези организации успяват да обединят хората около обща идентичност и усещане за съдба.

Когато е налице истинска визия (за разлика от добре познатата заявка за мисия), хората постигат отлични резултати и се учат не защото им е казано, а защото искат да е така. Много лидери обаче имат лична визия, която не успява да се превърне в споделена визия, която да наелектризира организацията. Твърде често споделената визия на компанията се върти около харизмата на лидера или около някаква криза, която мобилизира всички, но само временно. Ако обаче им се предостави

избор, повечето хора предпочитат високите цели, при това не само по време на криза, а винаги. Липсваше дисциплина за превръщане на индивидуалната визия в споделена – не като готварска книга с рецепти, а набор от принципи и насочващи практики.

Практикуването на споделена визия съдържа уменията да се извеждат на повърхността споделени образи от бъдещето, които предизвикват истинска ангажираност и включване вместо спазване. При овладяването на тази дисциплина лидерите се научават колко контрапродуктивно е да опитват да диктуват визии, независимо колко искрено ги възприемат.

**Екипно учене.** Как е възможно екип от всеотдайни мениджъри, чийто индивидуални коефициенти на интелигентност са над 120, да показва колективен коефициент от 63? Дисциплината на екипното учене се противопоставя на този парадокс. Знаем, че екипите могат да учат. В спорта, сценичните изкуства, науката и дори понякога в бизнеса има поразителни примери, при които интелигентността на екипа превишава тази на неговите членове поотделно и когато екипите развиват изключителен капацитет за координирани действия. Когато учат истински, екипите не само постигат удивителни резултати, но и отделните им членове израстват по-бързо, отколкото биха изразнали иначе.

Дисциплината екипно учене започва с „диалог“ – способността членовете на екипа да изоставят предпоставките си и да се включат в истинско „мислене заедно“. За гърците „диалогос“ е означавало свободно преминаване на смисъл през група, който дава възможност групата да стигне до прозрения, които са непостижими поотделно. Интересен факт е, че практиката на диалога е запазена в множество „примитивни“ култури, като тези на американските индианци, но е почти изцяло загубена в модерното общество. Днес принципите и практиките на диалога се преоткриват и поставят в съвременен контекст. (Диалогът се различава от по-често срещаната „дискусия“, която има общ корен с „перкусия“ и „конкусия“<sup>А</sup> – буквално

---

<sup>А</sup> От латински (*percussio* и *concussio*) – ударни инструменти и сътресение. – Б.пр.

подхвърляне на идеи напред и назад в състезание, в което победителят получава всичко.)

Дисциплината на диалога също така включва научаване да разпознаваме схемите на взаимодействия в екипа, които подкопават ученето. Защитните схеми често са дълбоко вкоренени във функционирането на групата. Ако останат неразпознати, те пречат на ученето. Ако бъдат разпознати и извадени на повърхността умело, могат да ускорят ученето.

Екипното учене е жизненоважно, защото именно екипите, а не личностите, са фундаменталното учещо звено на модерната организация. Това е сцеплението между гумите и шосето. Ако екипите не могат да учат, не може да учи и организацията.

Ако учещата организация беше инженерна иновация, като самолета или персоналният компютър, компонентите ѝ биха могли да се нарекат „технологии“. При иновациите в човешкото поведение компонентите би трябвало да се наричат *дисциплини*. Под „дисциплина“ не разбирам принудително установен порядък или „начин за наказване“, а корпус от теория и техники, които трябва да бъдат изучени и овладени, за да бъдат прилагани на практика. Дисциплината (от латински *disciplina* – уча) е път за развитие, водещ към придобиването на определени умения и компетентности. Както при всички дисциплини, от свиренето на пиано до електроинженерството, и тук някои хора имат вроден талант, но всеки би могъл да постигне определено ниво на вещина чрез практика.

Да практикуваш дисциплина означава да се учиш цял живот. Никога не достигаш някакво местоназначение. Прекарваш живота си, като усъвършенстваш дисциплините. Не можеш да кажеш „Ние сме учеща организация“ с повече основания, отколкото можеш да кажеш: „Аз съм просветен човек.“ Колкото повече учиш, толкова по-остро чувстваш неведението си. Тоест една корпорация не може да бъде „отлична“ в смисъл, че е постигнала перманентно съвършенство. Тя винаги е в състояние на практикуване на дисциплините на ученето, на възход или спад.

Че организациите могат да имат полза от дисциплините не е напълно нова идея. В края на краищата мениджърските дисциплини, като счетоводството например съществуват от дълго време. Петте дисциплини на ученето обаче се различават от по-

добре познатите мениджърски дисциплини, защото те са персонални дисциплини. Всяка е свързана с начина, по който мислим и по който взаимодействаме и учим един с друг. В този смисъл те са по-скоро артистични, отколкото традиционни мениджърски дисциплини. Освен това счетоводството върши работа в „брое-нето на резултата“, а ние никога не сме се заемали с по-дълбоките задачи, свързани с изграждането на организации, като подобряване способностите им да въвеждат иновации и да проявяват творчество, да изработват стратегии и оформят политики и структури чрез усвояването на нови дисциплини. Може би заради това доста често големи организации се издигат, радват се на своя миг под слънцето, после се връщат тихомълком в редиците на посредствеността.

Практикуването на дисциплина е различно от подражаването на модел. Твърде често новопоявилите се мениджърски иновации се описват като „най-добри практики“ на така наречените водещи фирми. Убеден съм, че следването на добри практики може да отвори очите на хората за нещата, които са възможни, но също така може и да донесе повече вреда, отколкото полза, като доведе до постепенно копиране и игра на гоненица. Както ми каза един опитен мениджър от „Тойота“, след като бе домакинствал повече от сто срещи с посещаващи фирмата му мениджъри: „Имате система Кан-Бан<sup>А</sup>, и ние я имаме. Имате кръгове за контрол на качеството, и ние имаме. Вашите хора попълват стандартни технологични карти, и нашите го правят. Виждат частите и ги копират. Не виждат обаче как тези отделни части работят заедно.“ Не вярвам добра организация някога да е била създадена чрез опити да се копира друга, както не е възможно и да постигнеш лично величие, като опитваш да копираш друг „велик човек“.

Когато петте съставни технологии се обединяват, за да се появи DC-3, настъпва началото на авиоиндустрията. Но този самолет не е край на процеса. По-скоро, той е предвестник на новата индустрия. По същия начин, когато петте съставлящи дисциплини на ученето се обединят, няма да се появи Учещата организация, а по-скоро ще започне вълна от експерименти и подобрения.

---

<sup>А</sup> Система за сигнализиране и проследяване на наличности, така че нужните материали да са на нужното място, точно в нужния момент. – Б.пр.