**Интеллектуальные модели**

**ПОЧЕМУ ЛУЧШИЕ ИДЕИ ТЕРПЯТ ПОРАЖЕНИЕ**

Каждый менеджер знает, что лучшие идеи зачастую никогда не доходят до внедрения. Блистательные стратегии оказываются нереализованными. Системные прозрения не находят воплощения в политике управления. Эксперимент может к общему удовлетворению доказать, что новый подход дает лучшие результаты, но потом этот подход так и не будет воплощен.

Мы все больше убеждаемся в том, что знакомая ситуация "рано радоваться" имеет причиной не слабую решимость, не отсутствие воли и даже не отсутствие системного мышления, а определенные интеллектуальные модели. Точнее говоря, новые идеи не доходят до практики потому, что они вступают в конфликт с глубоко укорененными представлениями о мире, а это значит, что именно такие представления не выпускают нас за пределы привычных способов мыслить и действовать. Вот почему дисциплина работы с интеллектуальными моделями — их выявление, проверка и совершенствование мировоззрения — сулит возможность серьезного прорыва в деле создания обучающихся организаций.

В нашем сознании нет и не может быть никаких организаций, даже типа семьи или общины. В голове только образы, гипотезы и истории. Философы веками рассуждали об интеллектуальных моделях, постоянно возвращаясь к платоновской метафоре пещеры. "Новое платье короля" — это классический рассказ не о людской глупости, а об интеллектуальных моделях, застилающих глаза людей. Только представление о королевском достоинстве мешает им видеть, что король голый.

В своей книге "The Mind’s New Science" Говард Гарднер пишет: "По мне, главным достижением науки о познании была ясная демонстрация... уровня участия сознания" в разных аспектах поведения человека. Наши "интеллектуальные модели" определяют не только понимание мира, но и наш способ быть активными. Крис Аргирис из Гарварда, который в течение 30 лет работал с интеллектуальными моделями и обучением организаций, говорит так: "Люди не всегда действуют в соответствии с высказываемыми ими теориями, но зато они всегда действуют в согласии с используемыми теориями (интеллектуальными моделями)".

Интеллектуальные модели могут представлять собой простые обобщения ("никому нельзя верить") либо быть сложными теориями ("почему моя семья такая странная"). Но здесь главное уяснить, что интеллектуальные модели действенны — они формируют наши действия. Если человек верит, что никому верить нельзя, он будет вести себя иначе, чем тот, кто считает, что людям можно доверять. Если я считаю, что моему сыну не хватает уверенности в себе, а дочь слишком агрессивна, я буду вмешиваться в их отношения, чтобы она не смогла искалечить его Я.

Почему интеллектуальные модели столь жестко определяют наши поступки? Отчасти потому, что они определяют, что именно мы видим. Двое с разными интеллектуальными моделями смотрят на одно и то же, но описывают его по-разному, потому что подмечают разные детали. Попав на людную вечеринку, мы оба участвуем в одной и той же тусовке, но наутро вспомним совершенно разных людей. Как сказал один психолог, наша наблюдательность избирательна. Это в полной мере относится и к предположительно "объективным" наблюдателям. Альберт Эйнштейн как-то заметил: "Наши теории определяют, что именно мы измеряем". Физики годами проводили эксперименты, результаты которых противоречили классической теории, но ни один из них не "увидел", что эти результаты открывают путь к физике XX века, к квантовой механике и теории относительности.

Взаимосвязь между интеллектуальными моделями и нашим восприятием важна и в сфере управления. Большая детройтская тройка\* десятилетиями была уверена, что для людей главное в автомобилях — это стиль и отделка, а не качество и надежность. И они долгое время были, в общем-то, правы. Американских потребителей намного больше заботил стиль, а не качество. Но по мере того, как производители автомобилей из Германии и Японии внедряли в Америке мысль, что стиль и качество совместимы, предпочтения американцев изменялись, и к 1986 г. доля детройтских "трех сестер" упала от почти 100 до 62%. Консультант по управлению Ян Митрофф уверен, что эта вера в роль стиля была частью стратегии успеха, которой придерживалась компания General Motors.

Митрофф отмечает, что эти принципы хорошо работали многие годы. Но автостроители считали эти принципы "волшебной формулой успеха на все времена, а оказалось, что они пригодны только для определенных условий и на ограниченный срок".

С интеллектуальными моделями дело обстоит иначе. Главное не в том, верны они или ошибочны. Все модели, по определению, есть результат упрощения. Проблемы возникают, когда интеллектуальные модели существуют неявным, потаенным образом — ниже уровня сознания. Детройтские компании не говорили: "В соответствии с нашей интеллектуальной моделью люди заботятся только о стиле". Они говорили: "Люди думают только о стиле". Поскольку они не знали о существовании интеллектуальной модели, она оставалась неизученной, а потому и неизменной. Мир изменился, и между детройтской интеллектуальной моделью и реальностью возникла пропасть, что стало причиной все более бесплодных и вредных решений.

Детройтские автомобильные компании доказали, что целая отрасль может страдать от хронического несоответствия между интеллектуальными моделями и действительностью. Высокоорганизованные отрасли особенно уязвимы, потому что компании ищут образцы для подражания в других таких же компаниях. В 1960—1970-х годах такой цикл усиления устаревших интеллектуальных моделей был характерен для многих базовых отраслей США, не только для автостроителей. Сегодня наблюдается схожая ситуация во многих отраслях сферы обслуживания, где ради контроля над издержками клиентов нагружают услугами посредственного качества (см. главу 17).

Недооценка важности интеллектуальных моделей стала причиной неудачи многих попыток внедрения системного подхода. В конце 1960-х годов ведущий американский производитель промышленных товаров — крупнейший в своей отрасли — обнаружил, что его вытесняют с рынка. Руководство компании обратилось за помощью к специалистам по "системной динамике" из МТИ. Проиграв ситуацию на компьютере, системщики решили, что источник проблем в системе управления запасами и производством. Поскольку хранение массивной и дорогостоящей продукции обходилось компании недешево, запасы готовой продукции поддерживались на минимальном уровне, а объем производства сокращали при всяком сокращении заказов. Поэтому даже когда производственные мощности были достаточны, служба поставок работала медленно и ненадежно. По данным компьютерного моделирования был даже сделан прогноз, что сроки поставок будут расти не в период бумов, а во время спадов, что противоречило здравому смыслу, но зато подтвердилось на практике.

На руководство компании все это произвело впечатление, и они изменили политику в соответствии с рекомендациями системщиков. Теперь при падении объема заказов они не сокращали производство, а пытались улучшить условия поставки. В 1970 г. во время спада эксперимент сработал; поставки стали более аккуратными, и довольные клиенты опять потянулись к компании, так что ее доля рынка восстановилась. Компания была так обрадована, что создала собственную группу системного анализа. Но изменение политики оказалось поверхностным, а улучшение ситуации — временным. За спадом последовал подъем, и о совершенствовании службы поставок забыли. Когда четыре года спустя разразился еще более суровый кризис, менеджеры вернулись к прежней политике сокращения производства в ответ на сокращение заказов.

Почему пренебрегли замечательными результатами эксперимента? Потому, что интеллектуальные модели крепко вросли в традиции управления. Каждый производственник твердо знал, что нет лучшего способа испортить себе карьеру, чем взять на себя ответственность за увеличение запасов готовой продукции. Поколения руководителей производства воспитывались на том, что необходимо поддерживать низкий уровень ее запасов. Успех эксперимента не пошатнул действенности привычной интеллектуальной модели.

Даже лучшие системные решения могут потерпеть поражение при столкновении с глубоко укорененными интеллектуальными моделями. Таков был горький урок не только для апологетов системного мышления, но даже для поставщиков новых инструментов управления.

Но раз интеллектуальные модели способны затормозить обучение — законсервировать отжившую практику управления, может быть, их можно использовать и для ускорения обучения? Оказалось, что в последние годы несколько организаций, действуя независимо друг от друга, серьезно проработали этот вопрос.

**ИНКУБАТОР НОВОГО МИРОВОЗЗРЕНИЯ**

Похоже, что первой из крупных корпораций открыла возможности интеллектуальных моделей Royal Dutch/Shell. Управляя сильно децентрализованной нефтяной компанией в период крупнейших потрясений нефтяного рынка в 1970-х годах, Shell обнаружила новый и уникальный источник конкурентного превосходства — помогая менеджерам прояснить собственные гипотезы, вскрывать внутреннюю противоречивость этих гипотез и вырабатывать новые.

Компания Shell уникальна во многих отношениях, что и превратило ее в естественный полигон для экспериментирования с интеллектуальными моделями. Эта транснациональная компания была создана в 1907 г. в результате "джентльменского соглашения" между компаниями Royal Dutch Petroleum и лондонской Shell Transport and Trading. В настоящее время в составе компании более сотни дочерних предприятий по всему миру, и во главе филиалов стоят менеджеры, представляющие почти все многообразие культур нашего мира.

Филиалы компании обладают высокой степенью автономии и независимости. Менеджерам Shell с самого начала пришлось научиться управлять на основе консенсуса, поскольку не было никакой возможности иначе управлять действиями этих "джентльменов", представлявших самые разные страны и культуры. По мере роста и увеличения культурного многообразия необходимость добиваться общего согласия только нарастала.

В начале бурных 1970-х годов традиция управления на основе консенсуса была на грани краха. В ответ возникло новое понимание того, что может стать основой для реального согласия, — понимание роли общих интеллектуальных моделей. "Если мы не влияем на отражение реальности в головах тех, кто принимает главные решения, наши сценарии и планы останутся всего лишь благими пожеланиями", — утверждал бывший руководитель системы планирования Shell Пьер Вак в одной их своих статей в Harvard Business Review, посвященной работе с интеллектуальными моделями в компании Shell. Вак пришел к пониманию этого в 1972 г., когда он и его коллеги столкнулись с невозможностью внушить менеджерам компании свое предчувствие близкого для мирового рынка нефти периода катастроф.

Это было еще до формирования ОПЕК и мирового энергетического кризиса. Проанализировав долговременные тенденции добычи и потребления нефти, Вак пришел к выводу, что привычный — стабильный и предсказуемый — мировой рынок нефти вскоре изменится. Европа, Япония и США все в большей степени зависели от импорта нефти. Страны-экспортеры нефти — Ирак, Иран, Ливия и Венесуэла — все больше тревожились из-за угрозы истощения запасов. Такие страны, как Саудовская Аравия, почти исчерпали свою способность производительно инвестировать нефтяные доходы. Плановики Shell не прогнозировали формирование ОПЕК, но они предвидели именно те изменения рынка нефти, которые возникли с появлением ОПЕК. При этом только треть дочерних компаний Shell приняла перспективу радикального изменения ситуации и начала действовать исходя из нового понимания.

В принципе "группа планирования" Shell имела идеальные условия для распространения своих представлений о грядущих переменах. Эта группа представляла собой Центральное управление планирования, ответственное за координацию плановой работы во всех филиалах компании. В то время группа планирования разрабатывала новую технику — "сценарное планирование", т.е. метод обобщения альтернативных тенденций развития. Плановики начали встраивать в свои сценарии прогнозируемые потрясения мирового рынка нефти. Но менеджеры на местах, для которых и предназначались плановые сценарии, сочли, что эти прогнозы настолько противоречат их опыту предсказуемого роста, что просто не обращали на них внимания.

В этот момент Вак и его коллеги осознали, что они в корне неверно понимают свою задачу. С этого момента, писал Вак, "мы перестали понимать нашу задачу как составление документированных прогнозов... Нашей реальной целью стал "микрокосм", — так Вак называл интеллектуальные модели, — руководителей местных компаний... Мы решили создавать такие сценарии, чтобы менеджеры ставили под сомнение собственные модели реальности и в случае необходимости изменяли их". Прежде плановики считали своей задачей доведение важной информации до ключевых менеджеров на местах, но теперь стало ясно, что они должны помочь этим менеджерам переосмыслить свои представления о мире. В частности, в январе-феврале 1973 г. группа планирования разработала новый набор сценариев, призванных подталкивать менеджеров к осмыслению всех собственных гипотез, истинность которых только и могла гарантировать менеджерам наступление "беспечального" будущего. Обнаружилось, что менеджеры руководствуются гипотезами, достоверными не более, чем феи и гномы.

Теперь группа планирования разработала новый набор сценариев, рассчитанных на отрыв от наличных интеллектуальных моделей. Они убедительно показали связь между господствующим ожиданием, что "нефтяной бизнес будет продолжаться, как заведено", и представлениями (гипотезами) о раскладе геополитических сил; затем они показали, что в будущем эти гипотезы, скорее всего, не подтвердятся. Затем они помогли менеджерам начать построение новой интеллектуальной модели. Они помогали им продумывать детали управления в ожидаемом новом мире. Например, разведку новых месторождений нужно будет перенести в другие страны, а строительство нефтеперерабатывающих мощностей затормозить, потому что вероятно повышение цен и замедление роста потребления нефти. Кроме того, разные страны по-разному отреагируют на рост нестабильности. Некоторые, приверженные традициям свободного рынка, не будут мешать росту цен; другие попытаются сдерживать их рост. Поэтому филиалам компании придется соблюдать сугубую осторожность, чтобы суметь приспособиться к местным условиям.

Многие менеджеры компании сохранили скептицизм, но при этом начали понимать, что их прежние представления ненадежны. В результате их интеллектуальные модели стали менее косными и появились проблески нового понимания реальности.

Когда зимой 1973—1974 гг. страны ОПЕК резко ограничили экспорт нефти, Shell отреагировала на это не так, как другие нефтяные компании. Она сократила вложения в нефтепереработку и разработала технологии, способные перерабатывать любые сорта сырой нефти. Ее прогнозы спроса на нефть были всегда ниже (и всегда точнее), чем у конкурентов. Компания быстро переключилась на поиск и эксплуатацию месторождений в странах, не входящих в ОПЕК.

Если конкуренты отреагировали на кризис натягиванием вожжей и централизацией управления, то реакция Shell была прямо противоположной. Она дала своим филиалам больше свободы для маневра.

Менеджеры Shell поняли, что начались новые времена — перебои со снабжением, замедление роста и нестабильность цен. Поскольку их подготовили к возможности того, что 1970-е годы окажутся бурными (Вак говорил о "крутом десятилетии"), они смогли отреагировать на события эффективно. Shell открыла богатый потенциал политики управления интеллектуальными моделями.

Итог всех этих усилий оказался достаточно внушительным. В 1970 г. Shell считалась последней в семерке крупнейших нефтяных компаний. Журнал Forbes называл ее "дурнушкой" в ряду "семи сестер". В 1979 г. она продвинулась в первые, по крайней мере, она и Exxon. К началу 1980-х годов придание полной отчетливости интеллектуальным моделям, на которые ориентируются менеджеры, стало важной частью процесса планирования в Shell. Примерно за полгода до краха нефтяных цен в 1986 г. группа планирования, работу которой направлял Арье де Гейз, проиграла сценарий (в стиле Гарвардской школы бизнеса) поведения нефтяной компании в ситуации неожиданного избытка нефти. От менеджеров потребовали раскритиковать действия нефтяной компании. Вот так еще раз они интеллектуально подготовились к реальности, которую плановики сочли весьма вероятной.

**ПРЕОДОЛЕНИЕ "ОСНОВНЫХ ПОРОКОВ ИЕРАРХИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ"**

"В традиционной авторитарной организации догма всем заправляла, все организовывала и контролировала, — говорит Билл О’Брайан, генеральный директор Hanover Insurance. — В обучающейся организации роль новой "догмы" будут исполнять цели, ценности и интеллектуальные модели. Здоровыми окажутся те корпорации, который найдут способы периодически соединять людей для развития новых интеллектуальных моделей, пригодных для действия в любых вероятных ситуациях". О’Брайан и его коллеги из Hanover пришли к пониманию роли интеллектуальных моделей в результате приключений не менее длительных, чем у Shell, но совершенно иного рода.

Hanover Insurance была основана в 1852 г. В 1969 г. она была близка к банкротству, и ее купила компания State Mutual, одна из лучших в страховом деле. Hanover продает в год страховок на 1,5 млрд. дол., т.е. примерно десятую часть от того, что имеет Aetna, настоящий гигант страхового бизнеса, но после 1980 г. темп роста годовой прибыли составил 19% — шестнадцатое место среди 68 страховых компаний, попавших в январе 1990 г. в обозрение журнала Forbes.

В 1969 г. компания Hanover начала длительный процесс обновления традиционных иерархических ценностей, столь долго довлевших над организацией. "Мы стали искать, — говорит О’Брайан, — какие изменения в организации и в правилах поведения могут сделать работу более достойной и приемлемой для человека. Постепенно мы выделили ряд базовых ценностей, которые помогли нам преодолеть основные пороки иерархии".

Две ценности из этого нового набора — "открытость" и "действовать по существу" — подтолкнули компанию к работе над управлением интеллектуальными моделями. Открытость считалась противоядием тому, что О’Брайан называет "порок лицемерия, господствующий в личном общении. В 10.00 утра на деловом совещании никто не говорил о проблемах так, как говорили о них в 19.00 вечера дома или с друзьями за выпивкой". Действовать по существу — значит принимать решения в интересах организации. Это было противоядие от "принятия решений в традициях бюрократической политики, где главное — произвести впечатление и опередить других, а если ты уже на самом верху, то сохранить свое кресло". Когда эти две ценности — открытость и принятие решений по существу — укрепились и прижились, стало понятно, что все можно изменить, если люди научатся выводить на свет и продуктивно обсуждать собственные представления о мире. Но раз все это оказалось настолько полезным, то почему считалось, что этого так трудно достичь?

В середине 1970-х годов ответ начал вырисовываться из идей, разрабатывавшихся Аргирисом и его коллегами. Их "наука действия" представляла собой сплав теории и размышлений о причинах, обусловливающих наши действия. Более того, инструментарий "науки действия" приспособлен для использования при решении организационных проблем. Мы, говорят Аргирис и его коллеги, попадаем в ловушку "защитных реакций", которые мешают анализировать наши интеллектуальные модели, а в результате овладеваем "искусством оставаться невежественными" — метафора, которой Аргирис описывал поведение большинства взрослых, "научившихся чрезвычайно искусно защищать себя от опасностей и тягот ситуаций, возникающих при овладении новым знанием", но при этом утрачивающих способность добиваться нужных им результатов.

Я был хорошо знаком с его публикациями, но меня поразили приемы его работы, с которыми я столкнулся на неформальном семинаре, где участвовали шесть человек из нашей исследовательской группы в МТИ. Все началось довольно академически, но быстро превратилось в мощную демонстрацию того, что они называют "деятельным размышлением". Аргирис попросил каждого подробно рассказать о конфликте с клиентом, коллегой или членом семьи. Нужно было рассказать не только о том, что было сказано, но и что мы думали про себя, но не высказали вслух. Когда Крис начал работать с этими историями, почти немедленно стало ясно, каким образом мысли каждого из нас послужили раздуванию конфликта, как слишком широкие обобщения повлияли на то, что мы сами говорили и как мы себя вели. Эти обобщения, конечно, никогда не озвучивались. Я мог считать про себя, что "по мнению Джо я некомпетентен", но я никогда не спросил бы его — отчего и почему. Я просто пытаюсь все время подлаживаться, чтобы ему было легче меня уважать. Или "Билл, мой шеф, очень нетерпелив и предпочитает быстрые и грубые решения", и я постоянно подсовываю ему решения такого типа, хотя сам и не верю, что они могут помочь в сложных случаях.

Я увидел, как за несколько минут уровень внимания и "включенности" группы возрос раз в десять, и не столько в силу обаяния Аргириса, сколько благодаря его искусству выявлять эти обобщения. Ко второй половине дня все участники начали видеть (многие впервые в жизни) не только тонкие схемы умозаключений, формирующих наше поведение, но и то, как использование этих штампов постоянно вовлекает нас в неприятности. Я впервые столкнулся с такой убедительной и наглядной демонстрацией того, как действуют мои собственные интеллектуальные модели, определяющие мои восприятия и поступки. Но еще интересней было то, что я понял, что при должной тренировке я смогу научиться точнее и полнее осознавать свои модели и видеть их в действии. Это было потрясающее переживание.

Позднее я узнал, что О’Брайан и команда его менеджеров из компании Hanover десятью годами раньше прошли через такой же семинар у Аргириса. Это помогло им понять, что, по словам О’Брайана, "при всем нашем желании придется пройти еще очень долгий путь, прежде чем мы сможем вести то открытое, продуктивное обсуждение критических вопросов, какое всем нам необходимо. В некоторых случаях Аргирис демонстрировал нам наше собственное лицемерие и двойственность, и нам приходилось соглашаться с этим болезненным диагнозом. У Криса были очень высокие требования к уровню открытости, к умению видеть собственные штампы и комплексы и отсекать чепуху. При этом он не просто провозглашал принцип "всегда со всеми будь открыт и откровенен до конца", он умел показать искусство погружения в трудные проблемы так, что каждый мог учиться у него. Если мы всерьез собирались жить в соответствии с нашими центральными принципами открытости и принятия решений по существу, нам предстояло освоить эту новую территорию".

Работая с коллегой Аргириса Ли Болманом (также из Гарварда), компания Hanover Insurance в конце концов создала трехдневный управленческий семинар "Решать по существу, быть открытым и принимать решения на уровне исполнителей", задачей которого было ознакомить всех менеджеров компании с идеями и методами науки действовать. В последние десять лет практически все менеджеры среднего и высшего звена прошли через эти семинары. Основная цель этих семинаров — научить применению трех принятых базовых ценностей на практике. Вот что говорит об этом Пол Стимсон, который отвечал за проведение этих семинаров: "Прежде всего, мы должны дать людям представление о том, что такое в обучающейся организации открытость, принятие решения на уровне исполнителей и решение вопросов по существу. В традиционных организациях решать вопросы по существу — значит делать то, чего требует начальник, открытость — говорить начальнику то, что он хочет услышать, а принимать решения на уровне исполнителей — значит заниматься всей грязной работой, которой не хочет заниматься начальник. Нам придется еще немало потрудиться, чтобы привить людям новое понимание".

Первый день семинара посвящен ознакомлению с основными концепциями, принципами и приемами науки действовать. Большинству это интересно, но мир от этого не переворачивается. "Конечно, я согласен с этим. Я всегда старался быть пытливым и внимательным", — типичная реакция к концу первого дня. Некое понимание начинает проявляться только на второй день, когда Стимсон и его коллеги записывают на видео менеджеров, пытающихся применить новые знания в ролевой игре. Перед началом игры каждый участник выбирает те умения и качества, которые он хотел бы развивать. Например, менеджер может выбрать "умение сочетать пытливость с самозащитой" (т.е. отстаивая свою позицию, понимать других и сохранять открытость). Но уже через несколько минут после начала игры этот самый менеджер вместо того, чтобы слушать своего подчиненного, будет читать ему наставления, грозно размахивая пальцем. "Когда потом все вместе смотрят видеозапись, — говорить Стимсон, — бывает ужасно забавно убедиться, насколько наше поведение отличается от того, как мы его воспринимаем. Люди начинают понимать, что над искусством вести себя разумно и адекватно надо много работать, а не просто кивать и соглашаться".

Трех дней такого семинара вряд ли достаточно, чтобы овладеть приемами науки действовать, но личный опыт и участие в групповой игре запускают процесс, который продолжается и по окончании семинара. Не менее важно, пожалуй, что семинар демонстрирует отношение руководства Hanover Insurance к интеллектуальным моделям как к набору умений, которые можно развить, а не как к туманным обобщениям и увещеваниям "мыслить предметнее".

Позднее компания, убедившаяся в эффективности семинаров, поддержала еще одну программу переподготовки менеджеров, нацеленную, по выражению О’Брайана, на "демонстрацию ограниченности "механистического мышления". Для нас проблемой была склонность менеджеров отвечать на сложные деловые ситуации программами из 9 пунктов, как если бы речь шла о смене проколотого колеса. Обычно это ведет только к усугублению проблем". Вторая программа, "Мыслить о мышлении", была разработана и реализована отставным профессором Университета штата Нью-Гэмпшир Джоном Беккетом. Беккет в течение пяти полных дней читает утомительный, но содержащий неисчерпаемый кладезь мудрости исторический обзор основных философских систем, восточных и западных. В ходе этого "пропесочивания мозгов" (выражение Беккета) он подробно рассказывает, что у каждой из радикально противоположных систем есть свои достоинства.

Воздействие этих семинаров поразительно. "Беккет показывает, — говорит О’Брайан, — что если пристально рассмотреть, в подходе восточной культуры к основным моральным, этическим и управленческим вопросам есть смысл. Затем он показывает, что и в западном подходе есть смысл. Но эти подходы могут вести к диаметрально противоположным выводам. В результате возникает понимание, что к сложным вопросам можно подходить по-разному. Это очень полезно нашей компании для разрушения перегородок между дисциплинами и между различными способами мышления".

Эти семинары глубоко воздействуют на менеджеров. Большинство говорит, что впервые в жизни они осознали, что у нас есть только гипотезы и никогда — истина, что мы видим мир через призму интеллектуальных моделей, которые всегда неполны и отличаются хронической бессистемностью, особенно в западной культуре. В отличие от семинаров Аргириса, семинары Беккета не дают слушателям инструменты для работы с интеллектуальными моделями, но он делает людей более открытыми к восприятию того, что нашему мышлению свойственно искажать реальность. Беккет знакомит слушателей с основными принципами системного мышления. В частности, он подчеркивает различие между "пониманием процессов" и "фиксацией мгновенных состояний" и противопоставляет системное мышление всеобъемлющему редукционизму западной культуры, которая склонна давать простые ответы на сложные вопросы.

Что получила компания в результате этих немалых вложений в философское обучение своих людей? О’Брайан и другие указали на постоянный и устойчивый рост эффективности. По прибыльности компания была лучшей в отрасли три года из пяти в 1970—1974-х годах, четыре года из пяти в 1975—1979-х годах и десять лет из десяти в 1980—1989-х годах; по показателям роста — один год из пяти в 1970—1974, четыре года из пяти в 1975—1979 и восемь лет из десяти в 1980—1989-х годах. В 1985—1989-х годах средняя доходность собственного капитала была у компании 19,8% (в среднем для страховых компаний 15,9 %), а средний рост доходов составил 21,8 % (в среднем по отрасли 15%). В годовом отчете за 1988 г., озаглавленном "Связь между обучением и конкурентоспособностью", говорилось, что готовность компании "вкладывать в обучение и в плохие, и в хорошие времена" ведет к прекрасным результатам.

Под влиянием Аргириса, Беккета и других компания Hanover постепенно развила собственный подход к интеллектуальным моделям, ориентированный на развитие умений. Фирма пытается с помощью семинаров, публикации бюллетеней и непрерывной практики развить у людей навыки работы с интеллектуальными моделями, осуществлять их осознание, обсуждение и переоценку. Целью этих усилий являются все менеджеры компании, а не узкий круг "специалистов по интеллектуальным моделям". Что касается самих умений, которые мы подробнее рассмотрим в следующем разделе, в их список входят:

распознавать "скатывание в абстракцию" (умение заметить переход от наблюдения к обобщениям);

проговаривать то, о чем мы обычно не говорим;

сочетать изучение вопроса и самозащиту (искусство беспристрастного расследования);

различать официальные теории (то, что мы говорим) и используемые теории (на основании которых мы действуем).

Эти умения обладают поразительной универсальностью. Они пригодны не только в рабочих ситуациях, но и в повседневном общении. Они затрагивают то, что обычно принимается за данность, — способ поведения в обычном разговоре, особенно когда его предметом являются сложные и конфликтные вопросы. Большинство склонно считать, что достаточно "вести себя естественно", но дисциплина интеллектуальных моделей изменяет наши естественные склонности, так что в результате простого разговора удается не просто укрепить прежние взгляды и представления, но и кое-чему научиться.

**ДИСЦИПЛИНА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ**

Организации следует не только заботиться о том, чтобы ее люди овладевали новыми навыками, но и вводить такие организационные изменения, чтобы эти навыки могли быть применены на практике. Компании Shell и Hanover по-разному подошли к задаче управления интеллектуальными моделями, но обе решали одни и те же задачи. Во-первых, обеим пришлось сформулировать ключевые гипотезы о важных деловых вопросах. Эта цель жизненно необходима для любой компании, а в нашем примере — прежде всего для компании Shell, поскольку наиболее важны те интеллектуальные модели, которые работают в головах руководства. Если оставить их вне анализа, они сведут возможные действия организации к знакомым и удобным образцам. Во-вторых, обеим компаниям пришлось заняться развитием способности своих людей учиться в процессе общения. Эта задача была особенно важна для Hanover, которая именно этого хотела от своих менеджеров.

Обе стороны дисциплины — межличностное общение и принятие деловых решений — очень важны. С одной стороны, менеджеры по необходимости прагматичны (и слава Богу). Они склонны обучаться тому, что нужно для их бизнеса. Попытка же обучить их тому, что не связано с требованиями дела, почти заведомо обречена на неудачу. В лучшем случае они просто не будут применять "академические знания" на практике. С другой стороны, без искусства межличностного общения обучение не даст творческих результатов. Последние, по моему опыту, получаются только тогда, когда менеджеры способны размышлять и исследовать. Иначе они не смогут выявлять и подвергать анализу свои интеллектуальные модели до того, как их принудят к этому внешние обстоятельства.

В будущем связь между этими двумя аспектами управления интеллектуальными моделями будет укрепляться. Но уже сейчас мы можем, используя опыт Shell, Hanover и других компаний, приступить к составлению мозаики из элементов возникающей дисциплины.

Управление интеллектуальными моделями в организации: "планирование как обучение" и "внутренние советы директоров"

Для институционализации процессов выявления и осмысления интеллектуальных моделей нужны механизмы, которые сделают такую практику неизбежной. На сегодня известны два подхода: превращение планирования в процесс обучения и создание "внутренних советов директоров", чтобы обеспечить регулярное общение старших менеджеров компании и руководителей отделений, ведущее к более глубокому и широкому пониманию местных проблем управления.

Когда плановики Shell осознали, как важно придавать отчетливость и полную ясность интеллектуальным моделям, перед ними встала задача — как добиться этого в каждой из более чем сотни дочерних компаний. Сама глобальность задачи сделала подход Shell к интеллектуальным моделям уникальным: потребовались создание и проверка множества разных инструментов в Лондоне, в группе планирования, а затем — внедрение их по всему миру. На последнем этапе главная роль принадлежала совместным действиям местных плановиков и руководителей.

В Shell управление интеллектуальными моделями началось со сценариев, которые подталкивают менеджеров к продумыванию того, что и как они будут делать в тех или иных обстоятельствах. Это мешает менеджерам по привычке считать будущее безальтернативным. После того как группа менеджеров совместно проанализировала ряд альтернативных вариантов будущего, их восприимчивость к изменениям и способность реагировать на них повысилась. В этом и заключалось преимущество Shell перед конкурентами в эпоху доминирования ОПЕК.

Помимо сценариев, Shell продолжает экспериментировать с различными инструментами управления интеллектуальными моделями. Сюда входят инструменты системного мышления (см. главы 4—8), компьютерное моделирование (см. главу 17), "микромиры" и другие "мягкие системы", получившие такое название потому, что имеют дело с важными неквантифицируемыми переменными, играющими видную роль в интеллектуальных моделях менеджеров.

Для всех этих инструментов общей является нацеленность на гипотезы о важных деловых вопросах. Компания встроила управление интеллектуальными моделями в сам процесс планирования. Ее менеджеры по-прежнему занимаются традиционным планированием. Но де Гейз и его коллеги переосмыслили роль планирования в большой организации. Они пришли к выводу, что использование планирования для ускорения обучения важнее простого совершенствования планирования. Согласно де Гейзу, долговременный успех зависит от "процесса, в ходе которого управленческие команды изменяют общие (для членов команды) интеллектуальные представления (модели) о компании, рынках и конкурентах. Поэтому мы думаем о планировании как об обучении, а о корпоративном планировании — как о процессе обучения организации". Критический вопрос таков: "Можем ли мы ускорить процесс обучения организации?".

У компании Hanover собственный способ институционализации интеллектуальных моделей. Здесь процесс обеспечивает ряд принципов управления, встроенных в обновленную организационную структуру. Компания создала сеть "внутренних советов директоров". В каждый такой совет входят от двух до четырех старших менеджеров и руководителей отделений (состав участников предопределен географией размещения отделений). Внутренние советы работают примерно как совет директоров корпорации и имеют целью расширить понимание проблем и задач управления. Главная задача не контроль и не управление, а совет и наставление.

В связи с деятельностью внутренних советов можно выделить четыре уровня "интеллектуального моделирования":

внутри команды, которая непосредственно отчитывается перед О’Брайаном;

на стадии подготовки отчета О’Брайану — между руководителями отделений в рамках внутреннего совета;

между руководителями отделений и подчиненными им менеджерами;

между менеджерами отделений и работниками на местах.

На всех этих уровнях процесс в принципе одинаков. Но что, собственно, мешает руководству компании Hanover просто навязывать свои интеллектуальные модели руководителям отделений? Внешне механизм кажется похожим на отношения между генеральным директором и советом директоров корпорации, но на деле это гораздо ближе к отношениям партнеров, равно глубоко знающих общий бизнес. "У внутренних советов, — говорит О’Брайан, — много преимуществ перед обычными процедурами отчетности. Прежде всего, когда руководитель отделения отчитывается перед одним из руководителей компании, скажем, перед одним из вице-президентов, их общение очень скоро обращается в рутину. Через пару лет каждый уже досконально знает другого и владеет всеми приемами манипулирования, нужными для достижения удовлетворительных результатов. За редчайшими исключениями, этот механизм обычно работает вхолостую, не давая критического понимания. Ситуация меняется, когда в совет входят три или четыре человека, которым нужно регулярно предъявлять и объяснять свои решения. Обсуждение вопросов на заседаниях внутренних советов способствует выработке у местных руководителей критически важных для нашей организации умений: способности вырабатывать и излагать собственное понимание сложных вопросов, способности усваивать другие точки зрения и быть при этом одновременно настойчивым, убедительным и открытым. Опыт работы во внутренних советах улучшает стиль управления отделениями компании".

Чтобы управлять деятельностью внутренних советов, компания Hanover разработала ряд принципов работы с интеллектуальными моделями. Эти принципы должны поощрять пытливость и многообразие точек зрения, а также способствовать совершенствованию интеллектуальных моделей на всех уровнях организации. Текст этого "символа веры" приведен на врезке на с. 194.

"У нас нет набора освященных интеллектуальных моделей, — говорит О’Брайан. — У нас есть философия порождения интеллектуальных моделей. Стоит нам заявить, что "мы имеем нормативную интеллектуальную модель для поведения в ситуации 23С", у нас возникнут проблемы". Эту тему развивают несколько положений "символа веры". Пункт второй, к примеру, предостерегает от навязывания другим своих интеллектуальных моделей. "Иными словами, — говорит О’Брайан, — у самого напористого или старшего по должности может возникнуть соблазн требовать, чтобы все остальные держали свои интеллектуальные модели в кармане и не высовывались. Но даже если его интеллектуальная модель и на самом деле лучше, его дело — не навязывать ее другим, но предъявить ее для обсуждения и освоения".

Другие пункты кредо говорят о том, что люди с большей эффективностью действуют, когда руководствуются собственными интеллектуальными моделями, даже если в результате они не смогут избежать некоторых ошибок. "Это все равно, что сказать: "пока Билли научится ездить на велосипеде, ему придется много раз упасть". Я не хочу, чтобы он ободрал себе колени и расшиб лоб, но мне придется с этим смириться. Потому что в жизни ему пригодится умение ездить на велосипеде".

Важно отметить, что достижение согласия не является самоцелью. Многие интеллектуальные модели способны уживаться между собой. Некоторые — нет. Но каждую следует рассмотреть и примерить к возможной в будущем ситуации. Для этого организация в целом должна быть ориентирована на истину, что требует определенного уровня личного развития. И нужно отдавать себе отчет, что истина в целом нам недоступна. Как говорит О’Брайан, после рассмотрения моделей "мы все можем оказаться где угодно. Цель в том, чтобы снабдить любого, кто столкнется с некой конкретной проблемой, наилучшей интеллектуальной моделью. И все усилия подчинены тому, чтобы выработать наилучшие модели, которые смогут помочь в принятии наилучших решений".

Как указывает О’Брайан, согласие не может быть целью, но если процедура работает, она приводит к согласию. "Ничего страшного, если в конце совещания каждый остается на своих позициях, — говорит О’Брайан. — Каждый изложил собственную позицию, и если даже ты с ней не согласен, следует отнестись к коллеге с уважением. Можно заявить, что "есть причины, по которым я пойду в ином направлении". Поразительно, что таким образом люди действуют более сплоченно, чем когда их понуждают прийти к согласию". Он утверждает, что при таком подходе не возникает чувство горечи, неизбежное там, где люди ощущают свою правоту, но не могут ее доказать: "Оказывается, всем намного лучше, когда каждый способен доказать свою правоту, даже если потом будет реализован другой подход; тогда процесс обучения идет вперед и все действуют сообща".

Многих удивляет демонстративный отказ от стремления к единству и согласию. Но схожие идеи мне приходилось выслушивать от самых разных людей. Эта вера в то, что "мы все обговорим и будем знать, что и как делать" оказывается краеугольным камнем того, что Дэвид Бом называет "диалогом", т.е. центральным механизмом группового обучения (см. главу 12).

Созерцать и исследовать: управление интеллектуальными моделями на личностном и межличностном уровнях

"Наука действовать" предполагает два класса умений: умение созерцать и умение исследовать. Умение созерцать предполагает замедление наших мыслительных процессов, которое дает возможность осознать, как именно мы формируем свои интеллектуальные модели и как они влияют на наше поведение. Умение исследовать относится к тому, как мы взаимодействуем с другими, особенно в сложных и конфликтных ситуациях.

Доналд Шон из МТИ, давнишний коллега Аргириса, показал важность умения созерцать даже для таких профессий, как медицина, архитектура и управление. Похоже, что многие прекращают учиться сразу после получения диплома, но те, кто не бросают процесса обучения, развивают в себе способность созерцать свое собственное мышление, своего рода "созерцание действия". Для Шона созерцание действия есть отличительное свойство выдающихся профессионалов:

"Выражения типа "думать на ходу", "не выпускать себя из виду" и "учиться в деле" говорят о том, что мы способны обдумывать не только свои действия, но и то, что делаем во время этого действия... Когда несколько классных джазистов совместно импровизируют, ...они чувствуют, куда идет музыка в результате переплетения мелодий, они заново видят смысл того, что играют, и приспосабливают свою игру к этому новому пониманию".

Умение созерцать начинается со "скатывания в абстракцию".

Скатывание в абстракцию. Наши мысли бегут буквально со скоростью света. Ирония в том, что эта скорость нередко тормозит обучение, потому что мы настолько быстро переходим к обобщениям, что даже не задумываемся об их проверке. К нашему мышлению слишком часто применима пословица "воздушные замки".

Сознание плохо приспособлено к тому, чтобы воспринимать множество конкретных деталей. Если показать кому-нибудь сотню фотопортретов, он, как правило, не сможет запомнить всех, но запомнит броские черты: высокий человек, женщина в красном, восточное происхождение, пожилой. Знаменитое "число семь плюс или минус два" относится как раз к нашей способности одновременно видеть именно столько отдельных переменных. Рациональный ум склонен "абстрагироваться" от подробностей и подменять множество деталей общими понятиями, а уж затем работать именно с ними. Но сама способность к абстрактным рассуждениям ограничивает нашу способность учиться, если мы не будем бдительно следить за процессом соскальзывания от конкретного к абстрактному.

Например, случалось ли вам, услышав суждение типа "Лора презирает окружающих", задуматься над его истинностью? Представим себе, что Лора — это ваш начальник или коллега. Она редко хвалит кого-либо. Она способна выключиться, когда кто-то с ней говорит, и потом спросить: "Что вы сказали?". Она может оборвать собеседника на полуслове. При обсуждении чьей-либо работы она обычно процедит две-три фразы и на этом заканчивает разговор. Глядя на такие замашки, коллеги Лоры решили, что "она презирает других". С этим согласились все, за исключением, разумеется, самой Лоры, которая убеждена, что она очень внимательна к другим.

А дело здесь в том, что коллеги Лоры "скатились в абстракцию". Разные особенности ее поведения они обобщили суждением "презирает окружающих". Еще важнее, что они начали воспринимать это свое обобщение как истину и факт. Никого уже не интересует — внимательна ли Лора к другим? Есть данность — "ей на всех плевать".

Мы скатываемся в абстракцию, когда без проверки переходим от наблюдений к обобщениям. Такие обобщения превращаются в застывшие аксиомы и тормозят обучение. К тому, что было гипотезой, начинают относиться как к факту. Раз уж коллеги Лоры приняли как факт, что она презирает других, никто уже не станет задумываться над ее поведением, когда оно не совпадает со стереотипом. Этот стереотип заставляет других относиться к ней с повышенным безразличием, что почти убивает для нее возможность быть более внимательной к другим. В результате между Лорой и коллегами складываются малоприятные для всех отношения. Что еще хуже, непроверенные обобщения могут стать причиной дальнейших обобщений: "А не Лора ли сплела всю эту интригу? Она нас презирает, и от нее всего можно ожидать".

Как и большинство людей, коллеги Лоры не приучены четко проводить различия между тем, что они видят, и выводами, которые они делают на основании увиденного. Есть факты поведения — Лора не посещает вечеринки на работе и бывает невнимательна к собеседникам. Но суждение "Лора невнимательна к собеседникам" — это не факт, а такое же обобщение, как "презрение к окружающим". Оба вывода основаны на неких фактах, но все-таки это выводы. Неумение отличать факты от обобщений ведет к тому, что проверка последних никогда не делается. Никто не спросит Лору — верно ли, что она всех презирает? Если бы спросили, она бы ответила, что считает себя даже очень внимательной к другим. Можно было бы также узнать, что у нее проблемы со слухом, о которых она никому не говорит, и главным образом поэтому она так неловка в общении.

В деловых вопросах скатывание в абстракцию дело обычное. Ведущие менеджеры одной фирмы были убеждены, что "для покупателей важна цена, а качество обслуживания большой роли не играет". Понятно, почему они так думали: покупатели требовали увеличить скидки, а конкуренты уводили покупателей. Новые работники иногда предлагали начальству вложить деньги в улучшение обслуживания, но им вежливо и твердо советовали заниматься собственным делом. Руководители никогда не проверяли свою идею, потому что это умозаключение давно стало для них застывшей догмой: "покупателей волнует только цена; качество обслуживания — дело десятое". Вот так они сидели и наблюдали, как конкуренты захватывают рынок, потому что смогли предложить покупателям такое качество обслуживания, которое тем даже не снилось, а потому покупатели его и не требовали.

В области высоких технологий компании обычно считают, что ключ к успеху — первым выбросить новый товар на рынок. Это обобщение основывается на опыте, но и оно может ввести в заблуждение. Компьютер Apple III (усовершенствованная версия Apple II) появился в 1982 г., и в нем было много привлекательных новинок, но много было и недоработок, так что потенциальные покупатели отвернулись, и эта модель провалилась. Другим производителям компьютеров также случалось в спешке выбрасывать на рынок еще более сырые модели. При этом некоторые модели имели очень большой успех, как это было с рабочей станцией Sun-3. Почему правило "первым выйти на рынок" справедливо в одних случаях и не работает в других? Потому что покупателями Sun-3 были многоопытные специалисты, которые простили недоработки, тем более, что могли сами их устранить. А потенциальные покупатели Apple III оказались куда менее великодушны. Для многих это был первый опыт работы на компьютере, и их вполне могла отпугнуть репутация ненадежности (хотя, к слову сказать, машина была доведена до ума уже через несколько месяцев).

Как выявлять беспочвенные абстракции? Прежде всего задайтесь вопросом, что вы думаете о мире — о природе бизнеса, о роде человеческом и об отдельных людях? Задайтесь вопросом: "На каких "фактах" основано это вот обобщение?". Затем спросите себя: "Готов ли я допустить, что это обобщение неверно, что оно может стать источником заблуждений?". Последний вопрос должен задаваться с предельной осмысленностью, потому что если ответ будет отрицательным, дальше говорить не о чем.

Если вы готовы усомниться в верности обобщений, отделите их от "фактов". "Пол Смит и несколько других клиентов заявили, что купят нашу обувь, если мы снизим цену на 10%. Отсюда я заключаю, что их не тревожит качество обслуживания". Теперь вы выложили все карты на стол и можете решить, допустимо ли иное истолкование этих фактов и можно ли действовать как-то иначе.

Старайтесь проверять обобщения. Нередко это означает, что вам придется выявить причины тех или иных действий, для чего нужны определенные умения, о которых мы поговорим ниже. Если, к примеру, просто подойти к Лоре и спросить: "Что, люди вам не слишком интересны?" — то получите, скорее всего, чисто защитную реакцию. Здесь нужен свой подход, нужно заговорить о ком-то другом и перечислить свойства его характера и дождаться реакции — это позволяет избежать защитной реакции.

Но пока мы не осознаем опасности соскользнуть в абстракцию, мы не можем даже догадаться о необходимости провести расследование. Именно поэтому так важно созерцательно относиться к своим мнениям и поступкам. Наука действия предлагает еще один весьма полезный подход — "на самом деле".

На самом деле. Этот метод позволяет видеть, как наши интеллектуальные модели работают в разных ситуациях. Он обнажает наши методы манипулирования, нацеленные на то, чтобы не видеть, как на самом деле мы мыслим и чувствуем, а тем самым мы предупреждаем любые возможности улучшить ситуацию.

Упражнение "на самом деле" может показать менеджерам, что ими действительно управляют интеллектуальные модели и их роль не всегда положительна. Группа менеджеров, прошедшая такую подготовку, не только получает осознание роли своих интеллектуальных моделей, но и начинает понимать, почему так важно подвергать анализу свои гипотезы.

Метод "на самом деле" возник из методов, разработанных Крисом Аргирисом и его коллегами. Вначале отбираются ситуации, в которых я взаимодействую с другими, а метод, используемый мной, не работает, и прежде всего в том смысле, что он не дает ни обучения, ни продвижения вперед. И тогда я выписываю на правой стороне страницы обмен репликами. А на левой стороне страницы я записываю, что на каждом повороте диалога думаю, но не высказываю вслух.

Вообразите, к примеру, разговор с коллегой Биллом после презентации большого проекта, который мы готовили вдвоем. Мне не случилось быть при этом, но я слышал, что начальство приняло нашу работу весьма прохладно.

Я: Как прошла презентация?

Билл: Бог его знает. Пока рано говорить. К тому же для нас это новое дело.

Я: Ну, и что, по-твоему, нам следует делать? Мне кажется, что ты говорил о довольно серьезных вещах.

Билл: Я не так уверен. Давай-ка посмотрим, что будет дальше.

Я: Ты, может, и прав, но я думаю, что просто ждать — это опасно.

А вот как выглядит диалог, если ввести колонку "на самом деле" (слева):

|  |  |
| --- | --- |
| ЧТО Я ДУМАЮ | ЧТО ПРОИЗНЕСЕНО |
| Все говорят, что презентация была полным провалом. | Я: Как прошла презентация? |
| Он что, в самом деле не понимает, как все было ужасно?А может, он боится посмотреть фактам в лицо? | Билл: Бог его знает.Пока рано говорить.К тому же для нас это новое дело. Я: Ну, и что, по-твоему, нам следует делать? Мне кажется, что ты говорил о довольно серьезных вещах. |
| Он и в самом деле боится правды. Если бы он хоть чуть больше был уверен в себе, его бы этот опыт хоть чему-нибудь научил. Не верю, что он не понимает, как этот провал помешает нашей карьере.  | Билл: Я не так уверен. Давай-ка посмотрим, что будет дальше. |
| Ну, я что-нибудь придумаю и подложу ему свинью. | Я: Ты, может, и прав, но я думаю, что просто ждать — это опасно. |

Левая колонка выявляет нам подоплеку и показывает, как она влияет на поведение. В этом примере моим поведением руководят два предположения (гипотезы): Биллу не хватает веры в себя, а потому он и не понял, что презентация оказалась провалом; Биллу недостает инициативы. Все, конечно, не совсем так, но оба предположения явно сказываются на моем внутреннем тексте, и оба влияют на мое поведение. Моя гипотеза об отсутствии у Билла веры в себя рождена моим доверием к отзывам, что презентация была чистым провалом. Я опасаюсь, что если прямо об этом скажу, он окончательно утратит мужество или не сможет смотреть в глаза реальности. Поэтому я говорю с ним о презентации намеками. Мое подозрение, что Биллу не хватает инициативы, сказывается на выяснении того, что делать дальше. Я ставлю этот вопрос, но не получаю ответа. Я вижу в этом свидетельство его пассивности, недостатка инициативы: он пассивен, когда требуются действия, из чего я делаю вывод, что заставить его действовать можно только методом нажима, либо мне просто придется все взять в свои руки.

Важнейший урок из нашей левой колонки "что я думаю" — это демонстрация того, как мы лишаем себя возможности чему-то научиться на конфликтных ситуациях. Избегая взглянуть на проблему прямо и серьезно, мы с Биллом ходим вокруг да около. Нет, чтобы задуматься о том, как ее решить! Мы расстаемся в полной неопределенности, не договорившись ни о чем.

Почему я просто не сознался, что, на мой взгляд, мы попали в трудное положение? Почему я не заявил, что нам нужно бороться, чтобы проект приняли? Может потому, что я сам не знал, как добиться результата в этой "деликатной" ситуации. Я, подобно коллегам Лоры, вообразил, что заговорить об этом — значит ввязаться в бесплодные взаимные обвинения. Я боялся, что в результате разговора мы все ухудшим. Может быть, я боялся показаться невежливым или чрезмерно критичным. Но независимо от причин разговор оказался явно неудовлетворительным, и я отступил, безуспешно попытавшись "подтолкнуть" Билла к более энергичным действиям.

Не существует "правильного" поведения в трудных ситуациях, вроде моего объяснения с Биллом, но очень полезно понять, как мои собственные суждения и действия могут сделать ситуацию намного хуже. Этим и полезна техника "на самом деле". Если я смогу разобраться в собственных гипотезах и в том, как я их маскирую и прячу, открываются несколько способов сделать наш разговор более продуктивным. И все они предполагают обмен пониманием и "фактами". Все они требуют допущения, что Билл исходит из других фактов и понимает ситуацию совершенно иначе, и мы оба можем быть неправы. (Меня ведь могли неправильно информировать о результатах презентации.) В сущности, моя задача в том, чтобы создать ситуацию, в которой и я, и Билл сможем чему-либо научиться. Для этого нужно отчетливо высказать мое понимание и лучше понять взгляды Билла, т.е. сделать то, что Аргирис называет "найти баланс между исследованием и самозащитой".

Сочетать исследование с самозащитой. Большинство менеджеров настроены на самозащиту. В большинстве компаний быть хорошим менеджером — значит уметь решать проблемы, понять, что нужно сделать и отстоять свою точку зрения. Зачастую успех приносит активность и умение влиять на других. При этом способность быть пытливым, что-то узнавать остается незамеченной и невознагражденной. Но когда управленцы продвигаются к высшим ступеням служебной лестницы, они сталкиваются с новыми для себя и более сложными проблемами. Им приходится оценивать прозрения других. Им приходится осваивать новый опыт. Теперь настрой менеджеров на самозащиту оказывается вредным — можно просто лишиться способности перенимать опыт у других. Чтобы учить других и самому у них учиться, нужно соединение пытливости с самозащитой.

Даже когда два адвоката встречаются для открытого и прямого обмена мнениями, об обучении говорить не приходится. Их могут и в самом деле интересовать взгляды друг друга, но здесь будет доминировать своеобразная структура диалога: "Я ценю вашу искренность, но опыт и здравый смысл подсказывают мне другие выводы. Позвольте мне объяснить вам, почему ваши предложения не будут работать...".

Каждая сторона спокойно и разумно обосновывает свою точку зрения, а в результате позиции делаются все менее гибкими. Чисто защитная позиция, лишенная элементов исследования, ведет к еще более оборонительной позиции. Здесь работает тот же системный архетип, что и в случае "эскалации", и возникает структура, напоминающая гонку вооружений.

Чем убедительнее аргументы А, тем больше угроза для В. Поэтому В предъявляет более эмоциональные аргументы, что усиливает натиск со стороны А. И так далее. Менеджеры считают споры настолько изнурительными, что избегают каких-либо публичных разногласий: "Это слишком печальное занятие".

Нарастание защитных реакций можно остановить, задав несколько простых вопросов: "Почему вы отстаиваете эту позицию?" и "Могли бы вы проиллюстрировать вашу точку зрения?" (Можете ли вы привести факты, ее подтверждающие?). Вопросы вносят в дискуссию элементы исследования. Мы часто записываем на пленку занятия с менеджерами. Есть надежный показатель того, что у группы менеджеров что-то сильно не в порядке — за несколько часов занятий всего несколько вопросов. Может показаться неправдоподобным, но мне случалось вести занятия, на которых за три часа я не получал ни одного вопроса! Не нужно быть экспертом в "науке действия", чтобы понять, что в этой группе никто ничего знать не хочет.

Возможности чистого исследования также ограничены. Задавая вопросы, можно разбить спираль нарастающей защитной реакции, но если не научиться соединять оба умения, способность чему-либо учиться будет очень невелика. Причина ограниченности чистого исследования в том, что у каждого всегда есть свой взгляд на вещи, даже не обязательно верный. Слишком настойчиво задавая вопросы, мы можем под ними похоронить возможность понимания.

Наиболее продуктивный подход заключается во "взаимном исследовании". Это означает, что каждый формулирует свои идеи и предъявляет их для публичной проверки. Это создает атмосферу всеобщей уязвимости. Все факты и логика рассуждений, приведших к определенному выводу, открыты для анализа. Каждый не только спрашивает другого, но и излагает свои взгляды так, что все гипотезы и логика суждений становятся прозрачными. Это как если бы я сказал: "Мои взгляды таковы, и вот как я пришел к ним. Что вы об этом думаете?".

При чисто защитной позиции задача в том, чтобы победить в споре. Если защита и исследование соединены, цель уже не "победить в споре", а найти лучшие аргументы. Позиция проявляется в том, как мы используем данные и как строим аргументы. Например, в случае чистой самозащиты мы предъявляем только те факты, которые говорят в нашу пользу. А излагая аргументы, мы избегаем тех областей, в которых наши аргументы уязвимы. Если же нас действительно интересует истина, мы предъявляем все факты и выкладываем на стол всю логику и аргументы. Точно так же мы пытаемся понять позицию других.

Идеального сочетания защиты и исследования добиться нелегко, особенно если вы работаете в политизированной организации, закрытой для полного изучения (см. подробнее в главе 13). Заняв позицию опытного адвоката, могу признаться, что мне потребовались опыт и настойчивость, чтобы прийти к более сбалансированному подходу. Прогресс был постепенным. Сначала мне пришлось научиться тому, как расспрашивать тех, с взглядами которых я был не согласен. Свое несогласие я проявлял тем, что настойчивее выдвигал собственную точку зрения. Обычно в этом не было никакой злобы, а простая уверенность, что уж я-то все тщательно продумал и моя позиция надежна. Чаще всего это вело к поляризации позиций и прекращению дискуссии, так что желаемого чувства партнерства у меня не возникало. Теперь я, сталкиваясь с иной точкой зрения, обычно прошу подробнее ее изложить или развить аргументы. (Свои взгляды нужно излагать так, чтобы логика и аргументы были понятны для других и чтобы им было удобно задавать вопросы и анализировать вашу позицию.)

Очень быстро стало понятно, что когда защита собственных взглядов и интерес к позиции другого проявляются одновременно, вероятность творческого результата повышается. Когда оба заняты самозащитой, результат предопределен. В споре победит либо А, либо В, либо каждый сохранит собственную точку зрения. При сочетании самозащиты и критического анализа появляются другие возможности. Когда А и В открывают свои позиции для анализа, появляется возможность выявить совсем новые точки зрения.

Обучаясь тому, как находить баланс между защитой и расследованием, полезно не забывать о следующих правилах.

Защищая свои взгляды:

сделай прозрачным ход твоих рассуждений (на каких фактах ты основываешься и как сформировалась твоя позиция);

поощряй других к анализу твоей точки зрения ("Здесь ведь нет противоречия?");

поощряй высказывание других точек зрения ("Может быть, я учел не все данные? Или возможно другое истолкование?");

активно изучай несовпадающие точки зрения ("А что вы об этом думаете?", "Как вы пришли к этому выводу?", "Вы учитываете другие факты?").

Изучая взгляды других:

если у вас есть гипотезы о взглядах других людей, формулируйте их в явном виде и четко обозначайте их статус — гипотетичный;

предъявляйте "факты", на которых основаны ваши гипотезы;

не стоит задавать вопросы, если вас не слишком интересуют ответы, т.е. не действуйте только из вежливости.

Если вы попали в тупик (собеседник теряет открытость):

спросите, какие факты или аргументы могли бы изменить его точку зрения;

спросите, можно ли провести эксперимент (или другое исследование), чтобы получить новую информацию

Когда вы или другие не решаетесь изложить свою точку зрения или экспериментировать с альтернативными идеями:

поощряйте собеседников к тому, чтобы поразмышлять вслух о том, что препятствует дискуссии ("В чем здесь дело — с ситуацией или со мной — разве мы не можем обсуждать эти вопросы открыто?");

при наличии общего желания нужно изобрести другие способы обойти препятствия.

Не стоит рабски следовать этим правилам. Достаточно общей ориентации на сбалансирование "адвокатского" и "следовательского" подходов. Это всего лишь страхующие подпорки, как, впрочем, и любая "формула" для начинающих. По мере накопления опыта от этого можно будет отказаться.

При этом полезно помнить, что никакие правила не помогут, если нет общей любознательности и готовности изменить свое представление о ситуации. Иными словами, здесь важна готовность подвергнуть критическому анализу собственные взгляды, т.е. готовность признать их ошибочными. Только такая позиция всех участников делает открытую дискуссию безопасной.

Официальная теория и теория, используемая на деле. Обучение означает не только появление новой информации и новых идей, но также изменение в поведении. Вот почему жизненно важно выявлять разрыв между тем, что мы говорим (официальная теория), и чем руководствуемся на самом деле. В противном случае мы будем считать, что чему-то научились, начав использовать новый язык или новые понятия, но сохраним прежнее поведение.

Я, к примеру, могу заявлять (официальная теория), что людям можно и нужно доверять, но при этом никогда не даю взаймы приятелям и ревностно охраняю все, чем владею. Очевидно, что мною руководит совсем иная теория (или скрытая интеллектуальная модель).

Наличие разрыва между провозглашаемыми взглядами и схемой действительного поведения не обязательно должно становиться причиной разочарования или цинизма. Причиной может быть не только лицемерие, но и нереализованное стремление измениться. Я действительно могу стремиться к тому, чтобы доверять людям. Тогда разрыв между моим стремлением и реальным поведением явится источником энергии, нужной для творческого изменения. Проблема не в самом разрыве, а в неспособности открыто признать его наличие (см. главу 9). Пока разрыв между декларативной позицией и реальным поведением не выявлен, прогресс в обучении невозможен.

Обнаружив такой разрыв, нужно прежде всего спросить себя: "Я действительно верю в то, что декларирую? Это на самом деле важно для меня как личности?". Если ответ отрицателен, значит, я просто лицемерю (скорее всего, чтобы лучше выглядеть в глазах других).

Поскольку выявление логики собственного поведения (теории, используемой на деле) есть дело не всегда простое, стоит прибегнуть к помощи "безжалостно сочувствующего" партнера. Совершенствуя искусство созерцания, нужно обращаться к помощи других. "Глаз не видит сам себя", как говорит Билл О’Брайан.

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ И ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА**

Я пришел к выводу, что системное мышление без интеллектуальных моделей — это то же, что DC-3 с радиальным двигателем воздушного охлаждения, но без закрылок. Так же как строителям Боинга-247 пришлось уменьшить мощность двигателя, потому что они не додумались до закрылок, системное мышление, не использующее интеллектуальные модели, теряет немалую часть своих возможностей. Вот почему значительная часть наших усилий в МТИ сфокусирована на том, чтобы помочь менеджерам соединить умения работать с интеллектуальными моделями и навыки системного подхода. Две эти дисциплины естественным образом дополняют друг друга, потому что одна нацелена на выявление потаенных гипотез, а другая — на изменение гипотез с целью выявления причин серьезных проблем.

Как показано в начале главы, закостеневшие интеллектуальные модели способны свести на нет все усилия к системному изменению. Менеджерам следует научиться искусству созерцать свои интеллектуальные модели. Пока господствующие гипотезы не извлечены на свет, не приходится рассчитывать на изменение интеллектуальных моделей, а значит, и системный подход обречен на бесплодие. Пока менеджеры убеждены, что их представления о мире это факты, а не гипотезы, они еще не готовы приступить к анализу своих представлений. Если им недостает умения анализировать способы мышления — собственные и других людей, их способность совместно с другими экспериментировать с новыми способами мышления будет ограничена. Более того, если в организации отсутствуют разработанная идеология и понимание роли интеллектуальных моделей, ее сотрудники будут ошибочно полагать, что цель системного мышления — в создании подробных "моделей" мира, а не в совершенствовании наших собственных интеллектуальных моделей.

Для эффективной работы с интеллектуальными моделями очень велика роль системного мышления. Современные исследования показывают, что большая часть наших интеллектуальных моделей содержит системные пороки. Они не учитывают важнейших механизмов обратной связи, неверно оценивают длительность задержек в появлении результатов и нередко фокусируются на переменных — заметных и явных, но не обязательно критически важных, дающих рычаг для изменений. Джон Стерман из МТИ экспериментально показал, что участники "пивной игры" систематически недооценивают время задержки с исполнением их заказов. Принимая решения, большинство игроков или не видят или не учитывают усиливающую обратную связь, возникающую в ответ на их панику (рост объема заказов, истощение запасов у поставщиков, удлинение срока отгрузки заказов, усиление паники). Проведя серию экспериментов, Стерман показал, что интеллектуальные модели обладают сходными недостатками.

Понимание этих недостатков может помочь в нахождении слабых точек в интеллектуальных моделях и в их устранении.

Наконец, для быстрейшего практического внедрения инструментария интеллектуальных моделей нужна библиотека "видовых структур", адаптированных к конкретным организациям. Эти "структуры" будут строиться на основе системных архетипов, вроде тех, которые мы рассматривали в главе 6. Но следует приспособить их к специфике организации — к ее продукции, рынкам и технологиям. Например, структуры "подмена проблемы" и "пределы роста" будут разными в нефтяной компании и в страховой фирме, хотя в их основе — все те же архетипы. Такая библиотека должна создаваться как побочный результат последовательного внедрения системного подхода в управление организацией.

Конечным результатом соединения системного мышления и умения работать с интеллектуальными моделями должно быть не только совершенствование наших собственных интеллектуальных моделей (т.е. того, что мы думаем на деле), но и изменение самого способа мышления, переход к мышлению в терминах процессов и базовых структур, формирующих эти процессы. Например, в компании Shell сценарный подход не только позволил менеджерам подготовиться к изменениям, но даже трансформировал их способ мыслить об этих переменах. В то время как большинство нефтяных компаний считали, что эксцессы политики ОПЕК — это единичный случай, менеджеры Shell увидели в этом длительное изменение в структуре спроса и предложения, наступление эпохи рынка поставщиков, нестабильности, высоких цен и замедления роста спроса на нефть. Такое понимание долгосрочных перспектив отразилось в выборе стратегий и политики, которые успешно служили компании в бурные 1970-е годы. Иными словами, сценарный подход позволил менеджерам Shell начать движение от мира событий к миру процессов.

Сегодня большинство критически важных решений принимают исходя из интеллектуальных моделей, воплощающих "линейное мышление". Обучающиеся организации будущего станут принимать решения на основе понимания взаимозависимостей и закономерностей изменений.

**Список литературы**

Питер М. Сенге .Интеллектуальные модели