

## КЛАССИКА ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

*Г. В. Широкова*

### **СОЗДАНИЕ «ОБУЧАЮЩИХСЯ ОРГАНИЗАЦИЙ» В НОВОМ «ОБЩЕСТВЕ ЗНАНИЙ» (предисловие к разделу)**

Сравнительно недавно в научной литературе по менеджменту появилось новое направление — «управление знаниями» (knowledge management). Эта тема приобрела широкую популярность не только среди ученых, но и среди бизнесменов — редкая компания остается равнодушной к возможностям обучения и создания знаний. Это объясняется тем, что степень гибкости и приспособляемости компании в сегодняшней деловой среде зависит от способностей как отдельных людей, так и целых организаций накапливать опыт и обучаться на его основе. В результате только те организации, которые обучаются наиболее быстро, способны выжить и переиграть своих конкурентов. Такие организации получили название «обучающиеся организации».

Литература, в которой организации рассматриваются как обучающиеся системы, весьма обширна. Одной из первых работ на эту тему стала знаменитая книга Р. Сайерта и Дж. Марча «Бихевиористская теория фирмы» [Cyert, March, 1963]; значительный вклад в развитие организационного обучения внесли также Крис Арджирис [Argyris, 1976] и Дональд Шон [Shon, 1983]. Однако несомненным лидером среди работ об «обучающихся организациях» является книга Питера Сенге «Пятая дисциплина» [Senge, 1990]. Впоследствии появились не менее значимые и интересные работы по данной проблематике, которые можно разбить на три отдельных направления: обучение как повышение собственных знаний (основная работа — книга И. Нонаки и Х. Такеучи «Компания — создатель знания» [Nonaka, Takeuchi, 1995]); динамический подход к развитию организационных способностей («ответственность» за распространение данной концепции несут К. Прахалад и Гари Хэмел [Prahalad, Hamel, 1990]); и теория хаоса (здесь можно выделить работу Стейси [Stacey, 1992]).

В настоящей рубрике «Классика теории менеджмента» мы не случайно объединили именно эти две статьи — «Новое общество организаций» Питера Ф. Дракера и «Построение обучающихся организаций» Питера М. Сенге. На наш взгляд, в статье Питера Дракера изложены социальные предпосылки возникновения нового общества, в котором «знание быстро превращается в определяющий фактор производства, отодвигая на задний план и капитал, и рабочую силу» [Drucker, 1993]. Статья же Питера Сенге дает ретроспективный взгляд на эволюцию обучающихся организаций и объясняет роль «движения за качество» в создании таких организаций.

**Питер Ф. Дракер и его вклад в развитие теории менеджмента.** Питер Ф. Дракер — один из самых выдающихся теоретиков современности в области управления, автор огромного количества книг по менеджменту, консультант крупнейших фирм, профессор Нью-Йоркского университета на протяжении более 20 лет, а с 1971 г. — профессор Высшей школы университета г. Клермон в Калифорнии. Питер Дракер родился в 1909 г. в Австрии в семье крупного государственного чиновника, получил образование в Германии и в 1937 г. переехал в США. Центром идей Дракера об управлении является учение о менеджменте как о профессиональной деятельности.

Вероятно, Дракера лучше всего можно представить как ученого, всячески подчеркивающего важность гуманистического подхода к проблеме менеджмента. Он считает, что в современном обществе бизнес-предприятиям принадлежит решающая роль, и отводит главную роль в обеспечении динамики развития и выполнении функций управления менеджерам компаний. Руководитель управляет организацией для того, чтобы добиться экономической эффективности, и, следовательно, стремится к увеличению общественных благ. Дальновидный мыслитель, Дракер является также превосходным писателем и оратором, во многом обязанным своему успеху у публики прекрасному литературному стилю своих сочинений и способности воздействовать на воображение аудитории. Его нередко критиковали за распространение чересчур обобщенного взгляда на проблемы управления, но его общий подход к проблеме менеджмента завоевал всеобщее признание [Классики менеджмента, 2001, с. 317].

**Социальные предпосылки возникновения «общества знаний» и «обучающихся организаций».** Дракер был одним из первых мыслителей второй половины XX в., которые исследовали феномен превращения знаний в главную производительную силу. Последовательный анализ этого процесса в работах 1970–1990-х гг. привел ученого к идее о трансформации современного общества в направлении к посткапиталистическому, которое не будет ни капиталистическим, ни социалистическим, а может быть опреде-

лено как «общество знаний» [Катькало, 1995, с. 18]. В промышленно развитых странах наступление нового тысячелетия совпадает с началом периода серьезных социальных изменений, стимулирующих внимание к управлению знаниями. Материальное производство становится вторичным по отношению к производству информации и знаний. Естественно, происходят значительные изменения и в структуре занятости: главной производственной силой становится неизвестная доселе категория — «интеллектуальные работники» (knowledge workers), занимающая место, принадлежавшее прежде индустриальным работникам или крестьянам. Этот процесс изменения социальной структуры общества, а также общественное значение работников знаний Дракер обосновал еще в 1950-е гг. Дракер датирует начало третьей революции<sup>1</sup> в применении знаний подписанием Солдатского билля о правах в конце 1940-х гг., хотя и признает, что реально она могла начаться после 1960 г. или даже позже. Как бы то ни было, ныне мы находимся в середине этой третьей фазы, которая уже оказывает огромное воздействие на общество, названное Дракером посткапиталистическим.

Новое общество, возникшее после третьей революции, является и «обществом организаций». Вопросы относительно того, как смогут работать организации в обществе, основанном на знании, Дракер рассматривает также и в других работах [Drucker, 1993; Drucker, 1995]. Попробуем суммировать основные аспекты изменений жизни организаций, происходящих по мере перехода к посткапиталистическому «обществу знаний».

1. Цель организаций в «обществе знаний» заключается в том, чтобы делать знания производительными. «Функция организации состоит в том, чтобы включить знания в работу над технологиями, продуктами и процессами, над парадигмами труда и над самими знаниями» [Drucker, 1995, р. 77]. Сами по себе знания бесплодны; они становятся производительной силой лишь тогда, когда их сплетают в единое, целостное знание, объединяя труд разных специалистов. Сделать это возможным — задача и причина существования организации, ее функция.
2. В «обществе знаний» работники-специалисты и организации сосредоточивают внимание и силы на тех направлениях деятельности, которые даются им особенно хорошо. Дракер предсказывает, что компании отдадут подрядчикам, на сторону, все виды вспомогательных работ, которые не «генерируют прибыль» [Drucker, 1995, р. 68]. На

---

<sup>1</sup> Первая революция в области применения знаний началась около 1700 г. и продолжалась примерно 180 лет до 1880 г. Вторая революция — 1882 г. — первые годы после окончания Второй мировой войны.

стороне будут выполняться и все виды работ, не дающих возможности служебного роста для высших руководителей.

3. Организация специалистов — это организация равных. В ней нет ни начальников, ни подчиненных. За настоящими профессионалами нельзя надзирать. Если они не обладают самыми прочными знаниями в своей области, то они в любом случае бесполезны. В организациях, основанных на знаниях, нет более и менее важных специальностей, хотя в определенных ситуациях подобные разграничения и могут возникать. Прототипом такой организации равных может служить симфонический оркестр: «Первая скрипка — возможно, самый важный инструмент. Но музыкант, играющий партию первой скрипки, не „превосходит” арфистку. Они — коллеги. Арфистка исполняет партию арфы и не делегирует ее исполнение дирижеру или первой скрипке» [Drucker, 1995, p. 248].
4. Поскольку цель посткапиталистических организаций заключается в совершенствовании технологий, процессов, продуктов, труда и самих знаний, эти организации по своей структуре должны быть приспособлены к постоянным переменам. Инновации требуют «систематического отказа от всего установленного, обычного, знакомого, удобного — будь то продукты, услуги, процессы, личные и общественные отношения, навыки или сами организации» [Drucker, 1993, p. 57].
5. Для того чтобы успешно осуществлять инновации, посткапиталистические организации должны быть децентрализованными. Такие организации по своей природе предрасположены к тому, чтобы улавливать даже мельчайшие возможности к инновациям, чтобы приблизиться к «реальной работе, к рынку, к технологиям, ко всем разнообразным и многочисленным переменам, происходящим в обществе, в окружающей среде, в структуре населения и в знаниях, которые, если они замечены и использованы, обеспечивают возможности инноваций» [Drucker, 1995, p. 81].
6. «Общество знаний» — мобильное общество. «Эта мобильность сама по себе означает, что в обществе знаний происходит умножение социальных проблем и социальных задач. Люди утрачивают „корни”. У них больше не будет „соседской общины”, контролирующей то, где люди живут, что они делают и какие, собственно, „проблемы” им дозволено иметь» [Drucker, 1995, p. 251].
7. «Общество знаний» — общество конкуренции. «Знания доступны каждому, от любого человека ожидают, что он сам найдет свое место, сам будет совершенствоваться и определять свои устремления. Это общество, в котором успеха сможет добиться гораздо больше

людей, чем когда-либо прежде. Но и потерпеть неудачу или по крайней мере не стать лидерами в таком обществе суждено гораздо большему числу людей, чем когда-либо в прошлом» [Drucker, 1995, p. 251].

Представленная в рубрике статья Дракера «The New Society of Organization» была опубликована в Harvard Business Review в 1992 г. Основной лейтмотив статьи можно выразить следующей фразой: «В обществе знания менеджеры должны быть готовы забыть все, что они знают». Вероятно, центральная роль в новом обществе будет отведена «обучающимся организациям», о необходимости создания которых на протяжении последних лет не устает говорить Питер М. Сенге, получивший титул «Мистер Обучающаяся Организация».

**«Мистер Обучающаяся Организация».** Питер М. Сенге родился в 1947 г., получил инженерное образование и занимался исследованием проблем системной динамики в Массачусетском технологическом институте. В 1990-х гг. Питер Сенге стал одним из самых читаемых авторов книг по проблемам менеджмента благодаря выходу в свет его главной работы «The Fifth Discipline» («Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации») [Senge, 1990]. Книга вошла в список бестселлеров и сделала Сенге «Мистером Обучающаяся Организация» [Бойетт, Бойетт, 2002, с. 92]. В 1992 г. Сенге основал консультационную фирму Innovation Associates. Благодаря успеху «The Fifth Discipline» Сенге стал одним из самых популярных ученых и консультантов в мире. В настоящее время он является руководителем программы развития системного мышления и организационного обучения в Слоуновской школе менеджмента при Массачусетском технологическом институте [Классики менеджмента, 2001, с. 689].

В «The Fifth Discipline» излагаются концепции системного мышления и организационного обучения — понятий, являющихся сегодня неотъемлемой частью лексикона современной науки об управлении. Системное мышление — так называемая пятая дисциплина, упомянутая в названии книги (четырьмя другими являются формирование общего видения, индивидуальное мастерство, ментальные модели и командное обучение), может помочь организациям рассматривать себя в качестве единого целого и понять природу как своих внутренних взаимосвязей, так и взаимоотношений с внешней средой. Подход Сенге к управлению организациями является в высшей степени гуманистическим. Кроме того, он противопоставляет «обучающуюся организацию», предоставляющую людям новые возможности и содействующую их росту, «контролирующей организации», ограничивающей совершенствование их способностей.

**Понятие «обучающаяся организация».** Понятие «обучающаяся организация» нелегко определить. Это вызвано тем, что оно по-прежнему оста-

ется сравнительно новой идеей и, будучи таковой, оспаривается конкурирующими формулировками и в ходе непрекращающихся дебатов. Чтобы понять смысл этого понятия, полезно начать с установления его теоретических корней и факторов, оказавших на него влияние.

Есть основания выделить три главных фактора, влияющих на определения и формулировки «обучающейся организации». Особенно важными представляются взгляд на организации как на открытые системы и дальнейшее развитие этого взгляда в концепцию социотехнических систем. Данная концепция подчеркивает значение, которое придается фокусированию на людях в организации, а также необходимости системного мышления [Senge, 1990]. Вторым ключевым фактором была теория, касающаяся «двойной петли», разработанная Бейтсоном [Bateson, 1972]. Он настаивал на разграничении между обучением в пределах заданной структуры связей (обучение по типу одиночной петли) и обучением, которое ставит под вопрос, подвергает сомнению и изменяет саму структуру связей (обучение по типу двойной петли). Этот комплекс идей также подчеркивает важность обучения обучению. Третьим фактором является комплекс идей, предполагающих связи между управлением личностным развитием, стратегическим управлением и успехом организаций. Предполагается, что развитие и эксплуатация основных умений через индивидуальное и организационное обучение являются ключевыми факторами в достижении конкурентного преимущества [Fredericks, Stewart, 1996].

Рассмотренные выше факторы полезно вспомнить при изучении и анализе определений «обучающейся организации». Определение, которое часто цитируется и, наверное, известно лучше других, было предложено Педлером и его коллегами [Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991] и возникло как результат их исследования «обучающейся компании». Это определение звучит так: «Обучающейся является компания, которая фасилитирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе трансформации» (цит. по: [Стюарт, 2001, с. 100]).

Очевидно, что в данном определении сделан акцент на индивидуальном обучении как признаке «обучающейся организации». Менее заметен тот факт, что это непрерывный процесс, а не серии не связанных между собой или не относящихся друг к другу событий. Последний взгляд на обучение может ассоциироваться скорее с традиционными подходами к тренингу и развитию в рабочих организациях. Ссылка на непрерывную трансформацию, возможно, отражает обучение по типу двойной петли. В данном случае подразумевается организация, которая не становится заложницей одной-единственной структуры связей, или парадигмы, и которая способна адаптировать и изменять свои установки, ценности и взгляды

ды, лежащие в основе ее структур, культуры и операций. Поэтому способность управлять фундаментальными изменениями является ключевым признаком «обучающейся организации». Фактором, который не упоминается и, следовательно, не рассматривается в определении, выступает стратегический успех. Однако основания, по которым следует придерживаться идей «обучающейся компании», выдвинутых Педлером с коллегами, ясно показывают важность третьего фактора.

Второе часто цитируемое определение дано Питером Сенге [Senge, 1990], работа которого оказала большое влияние на последнюю теорию организации и менеджмента, а в современной практике учитываются многие его идеи и рекомендации. Обучающейся он называет организацию, где люди «постоянно расширяют свою способность порождать результаты, которых они действительно желают; где воспитываются новые, емкие паттерны мышления; где коллектив свободен в своем устремлении и где люди постоянно учатся учиться вместе» (цит. по: [Стюарт, 2001, с. 101]).

Между этим определением и определением «обучающейся компании» есть некоторое сходство. Оба фокусируются на непрерывном индивидуальном обучении, хотя Сенге прямо ссылается на обучение обучению. Оба допускают возможность и объявляют желательность достижения коллективных целей через сотрудничество, хотя опять-таки Сенге говорит об этом более открыто и ссылается на стратегический успех, упоминая «результаты» и «устремления». Главным различием является введение «паттернов мышления», о чем Сенге пишет в своей работе по системному мышлению — книге «Пятая дисциплина».

В каком-то смысле в «обучающейся организации» и (в сравнении с традиционными компаниями) значительно увеличивается объем коллективного «разума», неизмеримо возрастают его возможности. Сотрудники принимают участие во всех мыслительных процессах, включая разработку стратегии, причем границы, разделяющие работников разных отделов, и коммуникативные барьеры между «верхами» и «низами» практически сходят на нет. Все общаются друг с другом, вместе решают возникающие задачи, образуя громадный коллективный мозг, обеспечивая организации такую степень гибкости, которая позволяет оперативно и адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Мы не будем останавливаться на характеристиках «обучающихся организаций», так как они представлены в нижеследующей статье в виде «ключевых компетенций „обучающихся организаций”». Предлагаемая в рубрике статья «Building Learning Organizations» была опубликована в *Journal For Quality and Participation* в 1992 г. В настоящий момент на русский язык уже переведены самые значительные работы Сенге — «Пятая дис-

циплина» [Senge, 1990] и «Танец перемен» [Senge et al., 1999]. Кроме того, в сборнике «Стратегический процесс», вышедшем в издательстве «Питер», представлена статья Сенге «Новая задача лидера: построение обучающейся организации» [Сенге, 2001]. Основная отличительная черта статьи, которую мы предлагаем в рубрике «Классика теории менеджмента», — совершенно новый взгляд на природу и роль «обучающихся организаций» в принятии и распространении концепции управления комплексным качеством (TQM). В этой статье Сенге доказывает, что движение за качество в том виде, в каком оно существует на сегодняшний день, фактически является «первой волной в построении „обучающихся организаций“ — организаций, непрерывно расширяющих возможности в умении формировать свое будущее». В какой форме предстанут перед нами последующие волны — покажет будущее.

### Литература

- Бойетт Дж., Бойетт Дж.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. М., 2002.
- Катъкало В. С.* Питер Друкер и современный менеджмент // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Экономика. 1995. № 19. С. 16–20.
- Классики менеджмента: Энциклопедия* / Под ред. М. Уорнера. СПб., 2001.
- Сенге П.* Новая задача лидера: построение обучающейся организации // Стратегический процесс. СПб., 2001. С. 404–416.
- Стюарт Дж.* Тренинг организационных изменений. СПб., 2001.
- Argyris C.* Increasing Leadership Effectiveness. N. Y., 1976.
- Bateson G.* Steps to an Ecology of Mind. N. Y., 1972.
- Cyert R., March J.* Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ, 1963.
- Drucker P.* Managing in a Time of Great Change. N. Y., 1995.
- Drucker P.* The Post-Capitalist Society. N. Y., 1993.
- Frederiks J., Stewart J.* The Strategy-HRD Connection // HRD: Perspectives, Strategies and Practice / Eds. J. Stewart, J. McGoldrick. London, 1996.
- Nonaka I., Takeuchi H.* The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. N. Y., 1995. (Рус. пер.: *Нонака И., Такеучи Х.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М., 2003.)
- Pedler M., Burgoyne J., Boydell T.* The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. Maidenhead, 1991.
- Prahalad C., Hamel G.* The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. May–June. P. 79–91. (Рус. пер.: *Прахалад К., Хамел Г.* Ключевая компетенция корпорации // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2003. Вып. 3. С. 18–46.)
- Senge P.* The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. London, 1990. (Рус. пер.: *Сенге П.* Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М., 2003.)

- Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G., Smith B.* The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations. N. Y., 1999. (Рус. пер.: *Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш., Росс Р., Рот Дж., Смит Б.* Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. М., 2003.)
- Shon D.* Organizational Learning // Beyond Method: Strategies for Social Research / Ed. by G. Morgan. Beverly Hills, CA, 1983.
- Stacey R.* Managing Chaos. Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World. London, 1992.

Статья поступила в редакцию 8 октября 2003 г.