

# Содержание

<b>О книге</b> .....	XIII
Пересмотренное и обновленное издание .....	XIII
<b>Об авторе</b> .....	XV
<b>От автора</b> .....	XVI
Участникам первого издания .....	XVI
Участникам пересмотренного издания .....	XVIII
<b>Введение к пересмотренному изданию</b> .....	XX
Господствующая система управления .....	XX
Время противоречивых тенденций .....	XXIV
Голоса с фронта .....	XXV
<b>Часть I. Как мы создаем окружающую действительность и как можем ее изменить</b> .....	1
<b>Глава 1. «Дайте мне точку опоры — и я переверну весь мир»</b> .....	3
Умения обучающейся организации .....	5
Пятая дисциплина .....	11
Метанойя — изменение сознания .....	12
Внедрение идей в практику .....	13
<b>Глава 2. Страдает ли ваша организация неспособностью к обучению?</b> .....	17
Симптом первый: моя специальность — это и есть я .....	18
Симптом второй: враг вовне .....	19
Симптом третий: иллюзия ответственности .....	20
Симптом четвертый: замороженность событиями .....	20
Симптом пятый: вареная лягушка .....	21
Симптом шестой: иллюзия того, что мы учимся на практике .....	22

---

Симптом седьмой: миф о команде менеджеров .....	23
Неспособность к обучению и пять дисциплин .....	24
<b>Глава 3. Узники системы или пленники собственного образа мыслей? .....</b>	<b>26</b>
Розничный торговец .....	27
Оптовик .....	30
Пивоваренный завод.....	34
Структура влияет на поведение .....	40
Как улучшить результаты «пивной игры»: изменение диапазона нашего влияния .....	44
Неспособность к обучению и наш образ мыслей .....	48
<b>Часть II. Пятая дисциплина — основа обучения организации .....</b>	<b>51</b>
<b>Глава 4. Законы пятой дисциплины.....</b>	<b>53</b>
1. <i>Сегодняшние проблемы —     результаты вчерашних решений</i> .....	53
2. <i>Сила действия равна силе противодействия</i> .....	54
3. <i>Перед долговременным ухудшением     наступает легкое улучшение</i> .....	55
4. <i>Обычно легкий выход — это путь назад</i> .....	56
5. <i>Бывает, что лекарство горше болезни</i> .....	57
6. <i>Тише едешь — дальше будешь</i> .....	58
7. <i>Причины и следствия разведены     во времени и пространстве</i> .....	58
8. <i>Результаты малых изменений     бывают очень значительными,     но трудно найти подходящий объект     для воздействия</i> .....	59
9. <i>Иметь пирог и есть его — не одно и то же</i> .....	61
10. <i>Разделив слона пополам, не получишь     двух слонят</i> .....	61
11. <i>Винить некого</i> .....	63
<b>Глава 5. Изменение сознания .....</b>	<b>64</b>
Увидеть мир заново.....	64
Причинные циклы.....	69

---

Блоки системного мышления: усиливающая и стабилизирующая обратная связь и задержки.....	75
Усиливающая обратная связь: чем могут обернуться малые изменения .....	75
Стабилизирующая обратная связь: источники равновесия и сопротивления .....	79
Задержки: последствия проявляются со временем.....	84
<b>Глава 6. Природные матрицы: выявление шаблонов, управляющих событиями .....</b>	<b>88</b>
Архетип 1: пределы роста.....	90
Определение.....	90
Поведение менеджера .....	90
Где их искать.....	90
Структура .....	91
Понимание структуры и ее использование.....	92
Шаблоны поведения .....	93
Как устранить факторы, блокирующие рост.....	95
Архетип 2: подмена проблемы .....	98
Определение.....	98
Поведение менеджера .....	99
Где их искать.....	99
Структура .....	100
Понимание структуры и ее использование.....	101
Шаблоны поведения .....	103
Как выйти из тупика .....	105
<b>Глава 7. Самоограничивающийся и автоматически усиливающийся рост.....</b>	<b>108</b>
Когда мы создаем собственные рыночные ограничения .....	108
Видеть и лес, и деревья .....	116
<b>Часть III. Построение обучающейся организации: ключевые дисциплины .....</b>	<b>121</b>
<b>Глава 8. Самосовершенствование.....</b>	<b>123</b>
Дух обучающейся организации.....	123
Искусство совершенствования и специальная подготовка .....	124

«Почему мы хотим этого» .....	126
Соппротивление.....	128
Самосовершенствование как дисциплина .....	129
Личная мечта.....	129
Поддержание творческого напряжения .....	132
«Структурный конфликт»: сила бессилия .....	137
Приверженность истине .....	140
Использование подсознательного, или Не стоит все так подробно обдумывать.....	142
Самосовершенствование и пятая дисциплина.....	147
Соединение рационального знания и интуиции .....	147
Понимание нашей связанности с миром .....	149
Сопереживание .....	150
Устремленность к целому.....	151
Самосовершенствование в организации.....	151
<b>Глава 9. Интеллектуальные модели.....</b>	<b>153</b>
Почему лучшие идеи не осуществляются .....	153
Инкубатор нового мировоззрения .....	157
Работа с интеллектуальными моделями .....	160
Преодоление основных пороков иерархической организации.....	161
Институционализация практики.....	164
Инструменты и навыки.....	165
Дисциплина работы с интеллектуальными моделями .....	166
Практика самоанализа .....	166
Теории декларированные и используемые: одни против других .....	167
Имеет ли согласие значение?.....	176
Интеллектуальные модели и пятая дисциплина .....	177
<b>Глава 10. Общее видение.....</b>	<b>180</b>
Единая цель .....	180
Почему так важно общее видение .....	181
Созидание общего видения как дисциплина .....	185
Поощрение личного видения .....	185
От личного видения к общему .....	186
Общее видение: распространение, контингент резервистов, пластичность .....	190
Волонтерство и убежденность: рекомендации .....	193

---

Видение и набор ведущих идей.....	194
Видение: позитивное и негативное.....	195
Творческое напряжение и приверженность истине .....	196
Общая цель и пятая дисциплина.....	197
Почему цели умирают преждевременно .....	197
Отсутствующая синергия: общее видение и системное мышление .....	201
<b>Глава 11. Обучение команд.....</b>	<b>203</b>
Потенциал коллективного разума.....	203
Обучение команды как дисциплина.....	207
Диалог и дискуссия.....	207
Текущая действительность: конфликты и рутина .....	216
Отсутствующее звено: учебные тренировки .....	224
Навык учебных тренировок.....	226
Групповое обучение и пятая дисциплина .....	232
<b>Часть IV. Размышления над практическим опытом .....</b>	<b>235</b>
<b>Введение .....</b>	<b>237</b>
<b>Глава 12. Основы.....</b>	<b>239</b>
Формирование культуры самоанализа и серьезной беседы.....	239
Изменение с помощью беседы.....	239
Рефлексивная открытость .....	240
Развитие сотрудников.....	243
Достойная цель.....	243
Преобразующие отношения .....	245
Это начинается с меня .....	247
Организации как живые системы.....	247
Мышление эпохи машин .....	248
Как выполняется работа .....	250
<b>Глава 13. Импульс .....</b>	<b>253</b>
Иной подход к изменениям .....	253
Построение адаптивных организаций .....	256
Будущее информационных технологий .....	256
Адаптивная полиция.....	259
Эффективность и счастье .....	261

---

<b>Глава 14. Стратегии</b> .....	264
Мыслить и действовать стратегически .....	264
1. Интегрирование обучения и работы .....	268
Самоанализ и действие .....	268
Динамика обучения .....	270
2. Начинать с того места, где находишься, и с теми, кто есть .....	274
Невыполнимое .....	275
Для людей и с их помощью .....	276
3. Обретение бикультурности .....	278
Скрытая трансформация .....	280
Говорить на языке начальника .....	281
4. Создание полигонов .....	281
Лагерь и иерархия .....	282
Вихрь и огненная стена .....	283
5. Связь с сутью предприятия .....	284
Начало: выяснение собственной сущности .....	285
Полевые работы: выявление источника созидательности в организации .....	287
6. Построение обучающихся сообществ .....	288
Обращение к сердцу и разуму .....	289
7. Работа с иными .....	291
Устойчивые контакты с людьми, традиционно избегающими партнерства .....	292
Связи между секторами .....	293
Следующая стадия диверсификации .....	293
8. Развитие инфраструктуры обучения .....	294
Зачинатель инфраструктур обучения .....	295
Готовы ли другие организации серьезно относиться к проблеме? .....	297
Что таит в себе имя? .....	298
<b>Глава 15. Новая работа лидеров</b> .....	300
Что мы имеем в виду, произнося слово «лидер»? .....	301
Лидер как конструктор .....	304
Повторяющееся конструирование и инфраструктуры обучения .....	305
Инфраструктуры информационных технологий .....	308
Направляющие идеи .....	310
Признание заслуг конструктора .....	311

---

Лидер как наставник .....	312
Обнаружение разрывов в способностях организации .....	312
Дилемма наставника.....	314
Сначала надо самому стать учеником .....	316
Лидер как служитель .....	317
Парадоксы служения.....	318
Сила и природа амбиций .....	319
Долговременные результаты.....	320
Служение собственному видению .....	322
Как помочь становлению таких лидеров .....	323
<b>Глава 16. Граждане систем .....</b>	<b>325</b>
Понимание систем.....	326
Понимание системы изменения глобального климата.....	328
Жить так, как будто мы и есть система .....	332
Компания как инкубатор: зерна новой энергетической системы .....	334
Система познает себя: сети распределения .....	337
Общество: диалог через границы .....	344
Образование для XXI века.....	347
<b>Глава 17. Рубежи .....</b>	<b>349</b>
Постижение и воплощение естественных моделей .....	349
Лидеры следующего поколения .....	353
Женский стиль лидерства .....	353
Лидеры, пришедшие с периферии экономики .....	355
Лидерство молодежи .....	356
Три возможности .....	358
<b>Часть V. Coda .....</b>	<b>363</b>
<b>Глава 18. Неделимое целое.....</b>	<b>365</b>
<b>Приложение 1. Обучающие дисциплины .....</b>	<b>369</b>
<b>Приложение 2. Системные архетипы.....</b>	<b>374</b>
Уравновешивание с задержкой .....	374
Пределы роста .....	375
Подмена проблемы.....	376

---

Особый случай — вмешательство извне.....	377
Размывание целей .....	379
Эскалация .....	380
Деньги к деньгам .....	381
Трагедия общих ресурсов.....	382
Неработающее решение.....	384
Рост и недоинвестирование.....	385
<b>Приложение 3. U-образный процесс .....</b>	<b>387</b>
<b>Примечания .....</b>	<b>391</b>
<b>Указатель имен .....</b>	<b>413</b>