

Обучающаяся организация

Марина Алексеевна КРАСНОВА,
проректор по научно-методической работе
Минского областного ИРО

Обучающаяся организация (learning organization) — течение в организационном поведении 1990-х гг., основанное на признании ценности знаний для роста конкурентных преимуществ [3]; организации, способные учиться и постоянно расширять возможности реализации своих целей; организации, которые на всех уровнях управления используют преданность людей делу и их способность учиться [2].

Впервые термин был использован Крисом Арджирисом из Гарвардской бизнес-школы. С конца 1950-х годов он серьезно занимался исследованием процессов научения как у индивидуумов, так и в организациях. Самые значительные свои исследования Арджирис провел с Дональдом Шоном. В соавторстве ими была написана книга «Организационное научение» («Organizational Learning», 1978), в которой рассматривались проблемы выявления и исправления ошибок в деятельности организации, организационные защитные механизмы, препятствия и методы их преодоления, способность человеческих ресурсов накапливать и применять новые знания и умения [1].

Однако только благодаря исследованиям директора Центра организационного обучения Школы менеджмента Массачусетского технологического института Питера Сенге это понятие стало классикой теории управления. В 1990 г. им была опубликована работа «Пятая дисциплина» («The Fifth Discipline»), в которой он исследовал способности организаций к развитию в условиях возрастающих сложностей и быстрых перемен в мире и представил

цельную модель обучающейся организации. Он говорил, что «в простейшем смысле обучающаяся организация — это группа людей, постоянно развивающих свои способности для создания собственного будущего» и поэтому «обучение в классическом значении этого слова отнюдь не ограничивается усвоением информации, но предполагает фундаментальное изменение сознания, чтобы люди достигали результатов, о которых мечтали, осуществляли намерения, для них необходимые» [2, с. 152].

П. Сенге определил пять составляющих, необходимых для создания обучающихся организаций: системное мышление, мастерство в совершенствовании личности, интеллектуальные модели, общее видение, групповое обучение.

Под *системным мышлением* он понимал такое мышление, которое помогает воспринимать явления с позиции целостности, многоаспектности, взаимоувязанности и взаимовлияния отдельных компонентов, что должно помогать организациям достигать изменений [2, с. 25].

Мастерство в совершенствовании личности П. Сенге назвал краеугольным камнем обучающейся организации, ее духовным фундаментом. Он отмечал, что «люди с высоким уровнем личного мастерства способны последовательно добиваться результатов, наиболее значимых и желанных для них» и добавлял «приверженность организации обучению и ее способность продвигаться вперед не может быть большей, чем у ее членов» [2, с. 25–26].

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ:

- СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ;
- МАСТЕРСТВО В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ЛИЧНОСТИ;
- ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ;
- ОБЩЕЕ ВИДЕНИЕ;
- ГРУППОВОЕ ОБУЧЕНИЕ.

Интеллектуальными моделями П. Сенге называл «глубоко укоренившиеся и зачастую не осознаваемые представления, которые влияют на понимание мира и на выбираемый способ действия». Он отмечал, что «непрерывный рост в условиях быстро меняющегося мира возможен благодаря «институциональному обучению», т. е. процессу, в ходе которого команды менеджеров изменяют общие для них застывшие представления (интеллектуальные модели)» [2, с. 26–27]. Поэтому самой серьезной проблемой при создании обучающейся организации является изменение сознания.

Без *общего видения* «общего дела и чувства общей судьбы» невозможно развитие и продвижение организации. «Трудно вообразить организацию, сумевшую достичь чего-либо стоящего, не имея глубокого укорененных в членах организации целей, ценностей и сознания долга», — замечал П. Сенге [2, с. 27]. Это значит, что в организации должны достаточно четко представлять те результаты, которые хотят получить, члены организации должны разделять данные представления и работать на достижение этих результатов.

Говоря о пятом элементе обучающейся организации — *групповом обучении* — П. Сенге отмечал, что «в современной организации единицей, которая действует и учится, является не отдельный человек, а группа. Если группы не способны учиться, этого не сможет сделать и организация в целом». При этом члены команды демонстрируют более быстрый рост; общий интеллект команды оказывается выше, чем у отдельных членов, так что в итоге возникают сверхобычные способности осуществлять координированные действия; командное обучение начинается с «диалога», с отбрасывания штампов и предубеждений, что открывает путь к «совместному мышлению» [2, с. 28–29]. Специалисты отмечают, что для современных рынков недостаточно высокого уровня индивидуальных знаний. Организациям нужен высокий корпоративный интеллектуальный показатель, что позволяет персоналу создавать конечный продукт за счет использования идей друг друга.

В обучающейся организации происходит не простое накопление знаний, но опыт их использования, создаются новые идеи, представления и способы действий. Суть обучающейся организа-

для создания обучающихся организаций нужны люди, способные воспринимать мир как системные мыслители, которые работали бы над совершенствованием собственной личности и умели бы совместными усилиями выявлять и перестраивать интеллектуальные модели. С учетом роли деловых организаций в современном мире это может оказаться одним из важнейших шагов к тому, чтобы «переписать код», изменить не только наши идеи, но и сами способы мышления. В этом смысле обучающиеся организации могут стать инструментом, обеспечивающим не только эволюционное развитие организаций, но и развитие человеческого разума.

СЕНГЕ П. ПЯТАЯ ДИСЦИПЛИНА

ции не в простом повышении квалификации, но в наращивании потенциала гибкости, изменчивости, адаптивности. Решая любую текущую задачу, обучающаяся организация ставит перед собой не только цель достижения нужного результата, но и обучение в процессе решения задачи. Такие организации также иногда определяются, как интеллектуальные организации, в том смысле, что им присущи высокие способности получения информации, ее анализа, интерпретации, использования и, в конечном итоге, генерации новой информации, новых идей. Понятно, что организация обучается благодаря обучению своих сотрудников, без индивидуального обучения нет и организационного обучения. Однако только организация может создать контекст (культуру, структуру и инфраструктуру), который будет как способствовать, так и стимулировать обучение сотрудников. 

Литература

1. Арджирис, К. Организационное научение / К. Арджирис : пер. с англ. — М. : ИНФРА-М, 2004. — 563 с.
2. Сенге, П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / П. Сенге : пер. с англ. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
3. Моргунов, Е. Б. Обучающаяся организация / Е. Б. Моргунов // Большой психологический словарь. — М.: Прайм-ЕВРОЗНАК. 2003.