

**Урок 4. Бачення та стратегічне планування придуть згодом.  
(Незріле бачення і планування навпомацки)**

Бачення потрібне для успіху, але завжди є кілька незрозумілих думок, які не використовуються у процесі змін. Бачення приходить пізніше з двох причин. По-перше, з огляду на динамічну складність для формування правильного бачення потрібно мати достатньо рефлексивного досвіду. Бачення виникає з дії, а не передуює їй. І навіть тоді воно завжди є тимчасовим. По-друге, спільне бачення, потрібне для успіху, мусить розвиватися через динамічну взаємодію між членами організації і лідерами. Це займає час і не буде успішним, якщо процес побудови бачення матиме наперед визначене закінчення. Те, що бачення приходить пізніше, не означає, що воно не опрацьоване. Навпаки, воно досягається природніше, якщо уникати незрілого формулювання.

Бачення приходить згодом тому, що процес поєднання особистого і суспільного бачення потребує часу. Сьогодні бачення пов'язане з корпоративним лідерством. Але коли придивитись уважно, побачиш, що більшість «бачень» - це бачення однієї людини (чи групи), нав'язане організації. Такі бачення, у кращому разі, рефлекс зграї, а не прагнення. Спільним баченням є таке, яке насправді поділяє багато людей, тому що воно відображає їхнє власне бачення.

Програмний підхід часто створює помилкове міркування, що спроби змінити мислення людей через визначення місії чи програми підготовки призведуть до корисних змін у поведінці людей на роботі. Ми, навпаки, виявили, що люди вивчають нові стандарти через взаємодію з іншими на роботі.

Словом, критичне питання не в тому, чи потрібне бачення, а в тому, як воно може бути сформоване і перебудоване, зважаючи на складність змін. Бачення гинуть незрілими, якщо це паперові продукти, які дали команди керівників, коли вони статичні чи тим паче хибні, і коли вони намагаються досягти фальшивої згоди, яка радше притіняє особисті бачення, аніж дає їм розквітнути.

А ще бачення може згинати чи зупинитись у розвитку, якщо надто багато людей залучені спочатку, коли лідери ще не здатні відстояти свої погляди, коли застосовується поверхова розмова, замість ґрунтового пошуку і дій. Ще один парадокс. Намагання взяти всіх на борт на противагу діям не спрацьовує, бо воно не пов'язане з реальністю динамічної складності. Розуміння цього процесу відкладає оволодіння ідеї надбання у перспективу. Власності не можна досягнути, якщо не навчишся чогось нового.

Глибоке оволодіння приходить через навчання, яке впливає із повної заангажованості у розв'язанні проблем. У цьому розумінні, володіння сильніше у середині процесу здійснення змін, ніж на початку і всередині. Володінні – це і процес, і стан. Твердження, що володіння надзвичайно потрібне – правдиве тільки, якщо відомо, як його було досягнуто.

Стратегічне планування також викликає сумніви. Витрачання надто великої кількості часу і енергії на попереднє планування, навіть, якщо воно ґрунтується на принципах гнучкості – помилка. Участь, детальний розгляд потреб, формальні стратегічні плани також доцільні на початку складного процесу змін.

Розвиток автентичного спільного бачення розбудовується на вміннях носіїв змін для того, щоб формувати особисте бачення через моральну мету, пошук, майстерність і співпрацю. Колективна побудова бачення – це поглиблений, «посилений процес зростання прозорості, ентузіазму, спілкування і прагнення» (Сенж, 1990). Коли люди спілкуються, випробовують, шукають, пробують ще раз, вони набувають досвіду, їхні ідеї стають чіткішими, спільне прагнення сильнішим. Продуктивна зміна – це багато в чому процес мобілізації і позитивної інфекції.