

---

**РАЗДЕЛ ПЕРВЫЙ.  
ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ  
СОЦИАЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

---

**SECTION ONE.  
PRACTICE OF GOVERNANCE**

---

---

## ПОЧЕМУ ЛИШЬ НЕМНОГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВОСПРИНИМАЮТ СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ?

---

### РАССЕЛЛ Л. АКОФФ

Обсуждаются причины неохотного восприятия многими менеджерами системной методологии для управления организацией.

Я часто рассказываю группам менеджеров о природе системного мышления и его радикальных следствиях для менеджмента. При этом я привожу несколько реальных примеров их практического использования в известных американских корпорациях. И почти всегда в конце моего выступления мне задают вопрос: «Если этот способ мышления так хорош, как вы говорите, то почему другие организации его не используют?».

Было бы просто ответить, что организации по природе сопротивляются изменениям. Но это было бы тавтологией. Однажды я спросил вице-президента по менеджменту, почему потребители пользуются его продукцией. Он ответил: «Потому что она им нравится». Тогда я спросил, откуда ему это известно. Он ответил: «Потому что они ею пользуются». Наш ответ на вопрос о безуспешности организаций в восприятии системного мышления несколько не лучше, чем этот.

Есть немало причин, почему какой-то организации не удастся применить системное мышление, но я думаю, что наиболее важны две, – одна общая и одна частная. Под общей причиной я подразумеваю ту, по которой организации не воспринимают любую идею о преобразованиях, не говоря уж о системном мышлении. А под частной причиной я понимаю то, из-за чего не воспринимается именно системное мышление.

Рассмотрим сначала общее объяснение. На протяжении всего обучения, от детского сада до университета, ошибки считаются плохой вещью. За них нам снижают оценки. Более того, не предпринимается никаких усилий для выяснения, научились ли мы чему-нибудь на совершенной ошибке. Оценка получена, обучение на ошибке не состоялось – таков *fait accompli*\*).

---

\*) *fait accompli* – (фр.): непреложный факт. Прим. пер.

Закончив обучение, мы поступаем на работу в организацию, которая ясно дает понять, что ошибки – плохая вещь и что они наказуемы. Менеджеры смеются, когда я рассказываю об организации, в которой ежегодно присуждается приз за лучшую ошибку года. Такой ошибкой является та, из которой они больше всего извлекли уроков. Когда Август Буш III был президентом корпорации «Анхойзер – Буш», он на заседании своих вице-президентов заявил: «Если вы за год не совершили ни одной ошибки, вы скорее всего плохо выполняли свою работу, потому что не попробовали ничего нового. Совершение ошибки – обычное дело. Но если вы когда-нибудь повторите одну и ту же ошибку, вы вряд ли останетесь на своем месте на следующий год». Он дал ясно понять: ошибки будут прощены, если мы будем на них учиться.

Нельзя научиться чему-либо, если делать все правильно. Мы уже знаем, как это делать. Конечно, мы получаем подтверждение тому, что мы уже знаем, и это имеет определенную ценность, но это не обучение. На ошибках можно научиться, если их опознавать и исправлять. Следовательно, организации и отдельные лица, которые не позволяют ошибаться, никогда ничему не научаются. Организации и личности, всегда возлагающие на других вину за свои ошибки, тем самым отказываются обучаться. Не надо далеко ходить за примером – взять хотя бы исполнительные органы нашего правительства.

## ОБЩАЯ ПРИЧИНА

Чтобы понять, почему организации не используют ошибки как возможность обучаться помимо навыков, полученных в образовательных учреждениях, необходимо признать, что есть два типа ошибок: ошибки совершения и ошибки несовершения. Ошибка совершения происходит, когда организация или индивид делает что-то, чего не следовало делать. Например, когда фирма Кодак купила Стерлинг Драгс, она совершила весьма дорогостоящую ошибку. Впоследствии приобретение пришлось продать за значительно меньшую сумму. Роберт Брунер (Robert Bruner) в своей книге «Сделки от дьявола» [1], приводит примеры очень неудачных приобретений. Слияние *Sony* с *Columbia* в 1989 г. закончилось списанием 2,7 миллиарда долларов. Покупка фирмы *National Cash Register* обернулась корпорации *AT&T* потерей 4,1 миллиарда. Чемпионом ошибок совершения стало слияние *AOL* и *Time Warner*: Оно привело к списанию активов объединения на сумму в 54 миллиарда долларов.

Брунер подчеркивает, что в большинстве этих случаев руководители, ответственные за такие потери, сами получили значительные надбавки к зарплате. Им удалось отвергнуть свою причастность к совершенным ими ошибкам.

Ошибка несовершения происходит, когда организация или индивид не делает того, что следовало бы сделать. Например, когда *Kodak* не стал покупать *Xerox*, хотя мог это сделать, или когда *Kodak* не запустил в производство мини-компьютер, созданный его работниками.

Из двух типов ошибок, ошибки несовершения обычно более существенны. Деградация и неудачи организаций почти всегда происходят из-за того, что они чего-то не сделали.

Не так давно корпорация *IBM* попала в серьезную полосу затруднений потому, что она проигнорировала миниатюризацию компьютеров. К счастью, она в конце концов исправила эту ошибку, но была близка к краху бизнеса. Сейчас *Kodak* находится в рискованном положении из-за того, что в свое время не торопился с внедрением цифровой фотографии. Автогиганты *General Motors* и *Ford* испытывают трудности потому, что не осуществляли инновации так, как это делали *Toyota* и *Honda*.

А теперь ключевой факт: системы учета в западном мире фиксируют только ошибки совершения, наименее важные из двух типов ошибок! Они не регистрируют ошибки несовершения. Поэтому в организации, которая неодобрительно относится к ошибкам и в которой замечаются только ошибки совершения, менеджеру надо только стараться не сделать чего-нибудь такого, что не следует делать. Поскольку ошибки несовершения не регистрируются, они часто проходят незамеченными. А если и замечены, ответственность за них редко наступает. В такой ситуации менеджер, который хочет как можно реже получать неодобрение, должен либо минимизировать ошибки совершения, либо перекладывать ответственность за совершенные им ошибки на других.

*Лучший способ осуществления этого – ничего не делать* или делать как можно меньше. Это и есть главная причина, по которой организации не производят радикальных изменений.

Несколько лет назад я работал над проектом для крупной автостроительной компании, ее первый вице-президент спросил меня, не смогу ли я провести двухдневный курс занятий по системному мышлению для двухсот руководителей компании. Я с удовольствием согласился. Он сказал, что хочет ограничить размеры групп двадцатью слушателями, чтобы обеспечить широкую возможность участия в дискуссиях. Его план был таков: четыре сессии для младших вице-президентов, три для вице-президентов среднего уровня, два – для старших и, наконец, одна сессия для исполнительной дирекции. Сессии следовало проводить, начиная с низшего уровня.

В конце первой сессии для младших руководителей один из них сказал: «Все это замечательно. Я бы очень хотел воспользоваться этим, но вы выступаете не перед нужными людьми. Я не могу внедрять это без согласия моего босса. Собираетесь ли вы представить это все ему?». Я ответил, что

сделаю это на последующей сессии. Он заверил меня, что обратится к боссу за разрешением сразу после сессии. И на каждой из первых четырех сессий возникал точно такой же вопрос.

В первой же группе второй очереди (руководители среднего уровня) возникла такая же ситуация. Мне сказали, что они тоже хотят внедрить системное мышление, но не могут сделать этого без одобрения своих начальников. Я снова сказал им, что их начальники тоже будут ознакомлены с теми же идеями. И на каждой из трех сессий данного уровня был поднят тот же вопрос.

На двух сессиях для старших вице-президентов происходило то же самое. Они спросили, будет ли у меня возможность познакомить с этим материалом генерального директора и его исполнительный комитет. Я сказал, что такая возможность будет. С нетерпением ожидал, что же скажет генеральный.

В конце сессии, в которой он принял участие, он сказал: «Все это замечательно. Я бы очень хотел использовать это, но я не могу сделать этого без поддержки моих подчиненных. Намерены ли вы рассказать это им?»

Это была типичная организация, в которой главный рабочий принцип – «Обезопась свою задницу». Следование такому принципу порождает менеджеров, которые стараются минимизировать свою ответственность и подотчетность.

Этот недостаток в организациях может быть устранен выполнением следующих шагов.

1. Регистрировать любое важное решение как о том, чтобы сделать что-то, так и о том, чтобы чего-то не делать. *Реестр решений* должен включать: (а) ожидаемые результаты решения и их ожидаемые сроки; (б) предположения, на которых основаны эти ожидания; (в) исходные данные для решения (информация, знания, понимание); (г) кем и каким способом принималось решение.

2. Осуществлять мониторинг хода выполнения каждого решения, чтобы обнаруживать отклонение фактов от ожиданий и предположений. При обнаружении расхождения следует найти его причину и предпринять корректирующее действие.

3. Выбор корректирующего действия сам является решением и должен обрабатываться так же, как и исходное решение, *реестр решений* должен быть готов делать это. Такое действие позволит учиться тому, как исправлять ошибки; т.е. *учиться тому, как учиться быстрее и эффективнее*.

4. Решение организации не внедрять системное мышление должно обрабатываться так же. Выявление предположений, на которых основано данное решение, и их мониторинг, могут со временем привести к отмене этого решения.

## ЧАСТНАЯ ПРИЧИНА

Очень немногие менеджеры имеют хоть какое-то знание или понимание системного мышления, и по основательной причине: очень мало наших публикаций и лекций адресовано прямо потенциальным пользователям. Мне редко встречались лица, принимающие решения в организации, которые в прошлом были ознакомлены с основами системного мышления.

Наша профессия является самоуглубленной. Большая часть того, что мы пишем и о чем говорим, адресована таким же профессионалам. Это очевидно при просмотре содержания наших журналов и конференций. Конечно, общение в своей среде необходимо, но не достаточно.

До тех пор, пока мы не станем общаться с нашими потенциальными клиентами на понятном им языке, мы и они не будем понимать, о чем идет речь. Если уж Эйнштейн смог сделать это с теорией относительности, мы должны смочь сделать это с системным мышлением [2]. Легко спрятать за жаргоном неопределенность и двусмысленность нашего собственного мышления, но почти невозможно сделать это, когда говоришь или пишешь на обычном языке.

Мы разработали словарь, который позволяет нашим студентам уверенно говорить о вещах, которые они не понимают. Неудивительно, что они не становятся эффективными собеседниками для потенциальных потребителей системного мышления.

Наше сообщество должно издавать журнал, адресованный потенциальным пользователям. В его редколлегию должны входить менеджеры. Он должен призывать потенциальных пользователей к диалогу, электронному или печатному. Вдобавок, он должен время от времени устраивать конференции, которые были бы мостом между специалистами по системному мышлению и их потенциальными клиентами. Такие конференции должны показывать им, что мы делаем и что можем делать.

Более того, статьи, публикуемые в наших обычных журналах, должны обязательно заканчиваться ответом на вопрос «Ну и что?». Ответ на этот вопрос должен говорить о том, как автор хотел бы воздействовать на действия или мышление читателя. Без такого раздела статьи не должны публиковаться.

Давайте начнем думать вне пределов ящика, в который мы себя заключили.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Bruner Robert. Deals from Hell*, Wiley. New York, 2005.
2. *Einstein Albert and Leopold Infeld. The Revolution in Physics*. New York: Simon and Schuster, 1951.