
ПО ПРОШЕСТВИИ 80 ЛЕТ

РАССЕЛЛ Л. АКОФФ

Речь, произнесенная на Международной научной конференции RUSSELL L. ACKOFF and THE ADVENT OF SYSTEMS THINKING, посвященной его 80-летию (March 4-6, 1999, Villanova University, USA)

Когда человеку исполняется 80 лет, он уподобляется плоду, созревшему для празднования урожая. Он становится поводом для праздничной церемонии, на которой от него ожидается выступление в духе одного из изрядно потрёпанных шаблонных образцов.

Первый прототип: сентиментальное, даже со слезами на глазах, выражение признательности всем, кто оказывал юбиляру помощь, материальную и моральную поддержку. Такая речь на самом деле неинтересна слушателям, за исключением нетерпеливого ожидания упоминания их имени. Услышав своё имя, они теряют интерес ко всему остальному. Те же из присутствующих, кто не был упомянут, испытывают неизгладимую обиду на спикера. Более того, даже если бы я потратил всё отведённое мне время на выражение признательности, я смог бы упомянуть лишь малую долю тех, кому я действительно многим обязан.

Второй прототип основан на ложном мнении, будто мудрость увеличивается с возрастом. Слушатели ожидают от юбиляра, что он поделится с ними какими-то крохами накопленной им мудрости. К сожалению, мой кошелёк мудрости пуст. Всё, что я когда-либо приобрёл, я раздал в своих публикациях.

Третий прототип тоже основан на ложном предположении, будто с возрастом усиливается способность предвидеть будущее. Дело в том, что всё, что мы узнаём о будущем, мы стараемся предотвратить. Как однажды сказал Кеннет Боулдинг, если бы мы сегодня увидели завтрашнюю газету, завтра не наступило бы. Однако, как вы знаете, меня интересует не предсказание будущего, а только создание его путём соответствующих действий в настоящем. Я являюсь учредителем Общества по изучению современности (the Presentology Society).

Четвёртый, и последний, прототип – юбиляр рассказывает автобиографию. Но я не хочу излагать прошлое таким, каким я бы хотел его видеть. Я уклоняюсь от этого именно потому, что оно было не тем, чего я ожидал; поэтому я и не вспоминаю о нём. Более того, ведь вы не можете научиться на моих ошибках, а только на ваших собственных. Я хотел бы не воспрепятствовать, а посодействовать вам в совершении своих ошибок.

И о чём же мне остаётся поговорить, после этих самооправданий не следовать стереотипам? Конечно, именно о том, чего я хочу: обсудить самый важный аспект жизни – *ощущение радости, удовольствия, веселья*. По мне, так ни за какие деньги не стоит делать того, что не радует. Поэтому я хочу припомнить главные источники удовольствия, испытанного мной.

Во-первых, это удовлетворение от отрицания очевидного и изучения последствий этого. В большинстве случаев я находил, что очевидное не является истиной. Я обнаружил, что очевидное – это не то, что не требует доказательств, а то, чего люди не хотят доказывать. Очень сильное впечатление на меня произвело определение самоочевидного, данное Амброзом Бирсом: «Это очевидно тебе самому, и больше никому» (1967, р. 289).

Вот лишь маленькая толика очевидностей, которые я опровергал с огромным удовольствием:

- *«Улучшение работы отдельных частей системы обязательно приведёт к улучшению работы всей системы»*. Неправда. В реальности это может разрушить систему, как в придуманном мной примере: установка великолепного двигателя из Роллс-Ройса в Хундаи сделает машину вообще непригодной к эксплуатации. Это объясняет, почему *benchmarking* (усовершенствование частей по отдельности) почти всегда заканчивается неудачей. Отрицание этого принципа улучшения функционирования систем привело меня к предложению ряда организационных структур, облегчающих управление взаимодействиями частей: циркулярная организация, внутренняя рыночная экономика, многомерная организация.

- Другой пример: *«Проблемы по природе однодисциплинарны»*. По настоящему эффективное исследование не является ни дисциплинарным, ни междисциплинарным, ни многодисциплинарным; оно наддисциплинарно. Системное мышление холистично: оно пытается получить понимание частей из поведения и свойств целого, а не выводить поведение и свойства целого из свойств его частей. Дисциплины (различные отрасли науки) рассматривают различные части реальности, в которой мы существуем. По сути, наука предполагает, что реальность структурирована и организована так же, как университеты. Это двойное заблуждение. Во-первых, дисциплины не являются частями реальности; это лишь разные аспекты реальности, разные точки зрения. Любая часть реальности может

рассматриваться в любом из этих аспектов. Целое можно понять, только если рассматривать его со всех этих точек зрения одновременно. Вторых, разделение наших разных точек зрения побуждает нас искать решение проблемы с той же позиции, с которой проблема была обнаружена. Перефразируя Эйнштейна: нельзя эффективно справиться с проблемой с той же точки зрения, в рамках которой проблема была обнаружена. Если узнать, как система работает, как её части связаны и взаимодействуют, порождая поведение и свойства целого, то всегда можно выбрать одну или несколько точек зрения, с позиций которых можно найти решение проблемы, лучшее, чем видное с позиции обнаружения проблемы. Например, мы не пытаемся вылечить головную боль путём хирургии мозга, а отправляем пилюлю в желудок потому, что мы понимаем, как действует наш организм, биологическая система. Когда наука делит реальность на дисциплинарные части, и они действуют отдельно друг от друга, обнаруживается недостаточность понимания реальности как целого, как системы.

Системное мышление не только стирает грани между точками зрения, которые определяют точные науки и профессии, оно также стирает границу между естественнонаучным и гуманитарным знанием. По-моему, разница между точными и гуманитарными науками заключается в том, что первые ищут общее между разными вещами, а вторые ищут различия между подобными вещами. Естественные и гуманитарные науки подобны двум сторонам одной медали: их можно рассматривать отдельно, но они неразделимы.

- И ещё один пример: *«Лучшее, что можно сделать с проблемой, – это найти оптимальное решение (solution)»*. Неверно. Лучшее, что можно сделать с проблемой, – это её «растворение» (*dissolution*), т.е. перепроектировать систему, в которой проблема возникла, или её окружение так, чтобы проблема исчезла. Такое проектирование требует единения здравого смысла и научного подхода, оно обогащает наше познание сильнее, чем это делают метод проб и ошибок и научная методика по отдельности.

Вторым источником моего удовольствия и веселья стало открытие, что большинство крупных социальных систем преследуют цели, отличающиеся от провозглашаемых ими, и что те цели, которые они на самом деле преследуют, неподобающи (плохи, *wrong*). Они стараются хорошо делать плохое дело, и всё становится только хуже. Делать хорошее дело не очень хорошо – гораздо лучше, чем очень хорошо делать плохое дело: когда ошибка в работе исправляется, это улучшает хорошее дело и ухудшает плохое.

Несколько примеров:

- Система здравоохранения США не является системой здравоохранения; это система сохранения болезней и нетрудоспособности. И это

не два аспекта одного и того же, это совершенно разные вещи. Поскольку доходы существующей системы складываются из оплаты за облегчение состояния больных и инвалидов, самое худшее для системы, что может произойти, это достижение всеобщего здоровья. Превращение существующей системы в систему здравоохранения потребовало бы кардинальных перемен.

- *Система образования нацелена не на усвоение знаний (learning) учащимися, а на преподнесение знаний (teaching) преподавателями, что является главным препятствием эффективному обучению.* Об этом свидетельствует разница между лёгкостью, с которой мы освоили родной язык без его преподавания, и трудностью, из-за которой мы так и не научились второму языку, преподаваемому в школе. Большую часть того, что мы используем во взрослой жизни, мы узнали не в школе, а то, что мы узнали в школе, мы скоро забыли, – к счастью, многое из того было некачественно или быстро устарело.

Хотя мы не много полезного усваиваем из того, что нам преподают, мы можем очень многому научиться, преподавая это другим. Именно учитель – тот, кто обучается больше всех на уроке. Школу надо перевернуть с головы на ноги. Студенты должны преподавать, а учителя любого уровня – учиться, как бы им этого ни не хотелось. Недавно студент спросил меня, в каком году я преподавал последний раз то, что изучал, будучи сам студентом. Отличный вопрос! Подумав, я ответил ему: «В 1951-м». «Ого! – воскликнул он, – оказывается, вы замечательно обучаетесь с тех пор. Жаль, что вы не можете так же хорошо учить, как можете учиться». Он верно уловил суть образовательного процесса.

- *Главная функция большинства корпораций – не максимизировать дивиденды акционеров, а максимизировать комфортность быта и качество рабочей жизни руководителей корпорации.* Обеспечить акционерам возврат их инвестиций является условием, а не целью. Как заметил Друкер, прибыль для корпорации подобна кислороду для человека: необходимо для существования, но не является смыслом существования. Корпорация, которая не может обеспечить достойную зарплату своим работникам и выгоду потребителям продукции, погибнет так же, как и та, которая не обеспечит достойные дивиденды своим акционерам.

Наиболее ценный и наименее заменимый ресурс – время. Деньги не могут ничего произвести без затраты времени работников. В большинстве корпораций работники делают гораздо больший вклад, чем акционеры. Корпорации должны максимизировать выгоды всех стейкхолдеров – не только акционеров, но и работников и потребителей.

Третьим источником моей радости и удовлетворения стало наведение концептуального порядка там, где преобладали неопределённость и путаница. Вот некоторые примеры:

- *Распознана и выстроена иерархическая структура познания: это, в порядке возрастания ценности, – данные, информация, знание, понимание, мудрость.* Однако образовательная система и большинство управленцев уделяют время на освоение компонентов познания в обратной пропорции к их значимости. Немногие индивидуалы и ещё более редкие организации понимают, как можно ускорять и улучшать обучение – усвоение знания, не говоря уж о понимании и мудрости. Делать это должна система поддержки обучения организации.

По существу, любое обучение происходит на ошибках. Если мы сделали что-то правильно, значит, мы уже знаем, как это надо делать; самое большее, что можно извлечь из этого опыта, – подтверждение верности нашего знания. Ошибки бывают двух типов: ошибка совершения (сделать то, чего не следовало делать) и ошибка несовершения (не сделать того, что следовало сделать). Ошибки несовершения обычно имеют гораздо более серьёзные последствия, чем ошибки совершения, но в большинстве систем контроля учитываются только ошибки совершения. А поскольку в большинстве корпораций ошибки наказуемы и регистрируются только ошибки совершения, то самой лучшей стратегией для управленцев является принимать решения как можно реже. Неудивительно, что такое процветает в американских организациях.

- *Распознаны и определены три основных типа традиционного менеджмента: реактивный (или реакционный), неактивный (или консервативный) и преактивный (или либеральный).* Затем было показано, что четвёртый тип, *интерактивный (или радикальный)*, отвергает предположения, общие для трёх традиционных типов, и тем самым радикально изменяет саму концепцию менеджмента. Интерактивный менеджер осуществляет планирование не от прошлого к желаемому будущему, а наоборот, – от того, где он хотел бы в идеале быть прямо сейчас, к тому, где он находится.

Интерактивный менеджер планирует в обратном направлении, так как при этом сокращается число альтернативных планов, которые придётся сравнивать, и известно идеальное состояние, в котором он хотел бы быть *сейчас* (ведь невозможно предугадать, чего он будет желать в будущем).

- *Распознаны и определены способы контролирования будущего: вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, кооперация, стимулирование, ответственность.* Все они редко используются верно. Корпорации склонны использовать эти факторы, не обладая компетенцией и даже намерением осуществлять их правильно. Более того, они склонны

к отношениям противоборства с работниками, поощряют конкуренцию между частями корпорации и конфликты между конкурентами. Как подчёркивает Питер Друкер, внутри корпораций конкуренция острее и менее этична, чем между корпорациями. Во многих случаях менеджеры намеренно осуществляют поощрения, стимулирующие поведение, прямо противоположное своим целям, – например, премируя себя за краткосрочный результат, игнорируя долгосрочные последствия, или установив выплату комиссионных от объёма продаж, а не от их прибыльности. Это стимулирует продажу дешёвых (и обычно малоприбыльных) товаров. Немногие организации готовы, желают и могут изменяться в ответ на непредвиденные внутренние и внешние перемены; им не хватает ответственности хорошего шофёра, который едет туда, куда желает попасть, не предсказывая того, что встретится на пути, и способного справиться с любой ситуацией.

Четвёртым источником радости для меня было *разоблачение интеллектуальных обманщиков*, – например, пропагандистов TQM (всеобщего управления качеством), бенчмаркинга, сокращения штатов, реинжиниринга процессов, планирования сценариев. Менеджмент неизлечимо пристрастен к потреблению наркотика панацей. Это коренится в убеждении, будто для каждой, даже очень сложной, проблемы существует простое решение. И менеджеры не учатся на неудачах. Они не ищут причин неудачного применения рекомендованных причуд; они просто не понимают их. Большинство панацей проваливаются потому, что они несистемно применяются. Их не стоит применять, но уж если применять, то с позиций системного мышления. А осознание необходимости познавать новое обратно пропорционально рангу менеджера. То есть те, кто наверху, считают своей обязанностью демонстрировать всезнание, и поэтому отказываются чему-либо учиться, даже ценой утраты успешности.

Наконец, мой пятый источник радостного удовлетворения – *создание проектов организаций, способных избежать ловушек, о которых я рассказывал выше*. Например, проекты демократической иерархии, внутренней рыночной экономики, многомерной организационной структуры и системы поддержки обучения и адаптации организации.

Но самое большое удовольствие я получал, работая с другими над проектами консалтингового центра *Interact*, магистерской программы *Social Systems Sciences* в Wharton School и магистерских программ по *Исследованию Операций* в университетах Case and Penn.

Я в неоплатном долгу перед всеми, кто превратил мою «работу» в непрерывный источник радости и удовольствия (fan).