

ЧЕМУ МОЖНО НАУЧИТЬСЯ У РАССЕЛЛА АКОФФА?

АЛЕКСИС ТУЛОНЕН

al3ksis (Финляндия)

сайт Software Testing:

[http://flowoftesting.wordpress.com/2012/07/06/](http://flowoftesting.wordpress.com/2012/07/06/what-we-can-learn-from-russell-l-ackoff/)

[what-we-can-learn-from-russell-l-ackoff/](http://flowoftesting.wordpress.com/2012/07/06/what-we-can-learn-from-russell-l-ackoff/)

Познакомившись с работами Расселла Акоффа, я загорелся желанием привлечь внимание всех, кто ещё не знаком с ним, к этому замечательному теоретику и практику работы со сложными системами.

Ключевые слова: системное мышление, обучение, менеджмент, решение проблем.

О САМОМ РАССЕЛЛЕ АКОФФЕ

О биографии и карьере Расселла Акоффа вы можете узнать из Википедии. Я хочу добавить кое-что из предисловия к его книге «*Systems Thinking for Curious Managers: With 40 New Management f-Laws*» («Системное мышление для любознательных менеджеров. С 40 новыми антизаконами менеджмента»). Это предисловие написано его давним другом и партнёром по бизнесу Джамшидом Гарайедаги.

Он пишет: «Рассказывать о Расселле Акоффе очень непросто. Его уникальность и разносторонность не поддаются обычному разумению. Он был одновременно сильным и добрым; заботливым и бескомпромиссным; внушающим страх и надёжным. Для меня он был воплощением цельности, совмещения противоположностей в гармоничное целое».

А дальше Джамшид добавляет: «Расс считал, что сутью человеческого развития является акт выбора, но выбор, не основанный на компетентности, бессмыслен. Он являлся примером оригинального понимания политической философии, которое считает бесцветность личности, от-

сутствие индивидуальности такой же угрозой социальной разумности, как и тирания большинства».

Грустно сознавать, что 29 октября 2009 года Расселл Акофф умер. Но это не значит, что его наследие не будет влиять на наше настоящее и будущее. Я уверен, что будет, и даже очень сильно.

Давайте рассмотрим некоторые из идей, представленных им в его книгах и выступлениях.

СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Расселл Акофф считается пионером системного мышления (наряду с тем, что он был основателем исследования операций и науки о менеджменте). Цитата из его лекции, поразившая меня и побудившая меня написать данный блог, гласит: «Система не есть просто сумма действий её частей, это продукт их взаимодействия».

Он имел в виду управленческие программы улучшений, основанные на улучшениях частей по отдельности. Согласно Акоффу, если попытка улучшить систему состоит в улучшении работы её частей по отдельности, вы можете быть абсолютно уверены, что работа системы не улучшится.

В своих видеолекциях он приводит несколько примеров, и я настоятельно рекомендую посмотреть эти видео (*Youtube video of Russell I. Ackoff*). Я думаю, что большинство из нас в повседневной работе сталкивались с разного рода программами улучшения, которые были направлены именно на улучшение отдельных частей. Например, увеличение количества контрольных проверок программного продукта, совершенствование тестов или увеличение времени на исправление ошибок. Можно спорить, какое отношение эти характеристики имеют ко всей работе создателей программного обеспечения, но гораздо более невежественно сосредотачивать внимание на них в отдельности и не думать о том, каково их влияние на систему в целом.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

«Хьюстон, у нас проблема». Наверно, каждый помнит эту фразу из известного фильма о космонавтах «Аполло-13». Но что такое проблема на самом деле? Википедия определяет её так: «Проблема есть препятствие, дефект, трудность или вызов, или любая ситуация, требующая своего разрешения; разрешение которой рассматривается как достижение (или вклад в достижение) заданной цели. Проблема подразумевает необходимость желательного результата, связанного с очевидным недостатком, сомнением или противоречием, которые препятствуют получению этого результата».

В своих работах Акофф более детально рассматривает феномен проблемы. Различаются следующие его компоненты: 1) проблемная ситуация – некоторая реальность, которой некий субъект недоволен, неудовлетворён и хотел бы изменить; 2) проблема – субъективное негативное отношение субъекта к реальности; 3) стейкхолдеры – остальные субъекты, являющиеся непосредственными участниками проблемной ситуации, и имеющие свои субъективные представления о ней; 4) проблемное месиво (mess) – связная совокупность (система) различных представлений и мнений стейкхолдеров о проблемной ситуации; 5) целевое месиво – совокупность целей стейкхолдеров (их представлений о желательном состоянии реальности). – *Примечание переводчика*).

Решая проблему, делаем ли мы это так, чтобы она не возникла снова? Обычно мы не заглядываем достаточно далеко вперёд, когда пытаемся разрешить проблему. А решение проблемы с позиций системного мышления ставит целью её «растворение» (по Акоффу – *dissolution*, полное исчезновение). Акофф утверждает, что «лучше растворить проблему, чем решить её». И далее:

Существует четыре способа обращения с проблемой – *absolution*, *resolution*, *solution*, and *dissolution**) и лучшим из них является растворение.

Акофф даёт такое разъяснение понятию растворения проблемы: «Растворить проблему значит преобразовать организацию, столкнувшуюся с проблемой, или окружающую её среду таким образом, чтобы проблема исчезла и не могла бы возникнуть вновь. Старинная китайская поговорка гласит, что дать голодному человеку рыбу решит его проблему, но позже она возникнет вновь. Научить его ловить рыбу – значит растворить его проблему». Приступая к работе с проблемой, надо иметь в виду, что проблемы являются субъективной сущностью. То, что является проблемным для нас, очень часто не является таковым для других. Акофф выражает это так: «Проблемы – это не ощущаемые объекты, а ментальные построения, возникающие в результате анализа. Проблемы – это абстракции. То, с чем менеджеры в действительности имеют дело, является проблемным месивом (mess), сложной системой взаимосвязанных проблем. Проблемы для проблемного месива подобны атомам для предмета. Мы ощущаем предмет, а не атомы, из которых он состоит; мы воспринимаем проблемное месиво, а не проблемы, из которых оно состоит. Ни одну проблему нельзя решить отдельно, не затронув других

*) Эти термины можно перевести как невмешательство, частичное решение, оптимальное (т.е. наилучшее при заданных условиях) решение, и растворение (полное исчезновение) проблемы. – *Примечание переводчика*.

участников ситуации, часто при этом обостряя их проблемы. Решение проблемы без учёта связей её носителя с другими участниками ситуации может создать более серьёзную проблему, чем решаемая».

Если вы намерены решать проблему, вам следует понять, как ваше решение повлияет на всю систему и в чём состоит проблема. Объединение ментальных конструктов людей с разными взглядами на реальность создаст более глубокое понимание того, с чем вы имеете дело. Акофф так описывает эту ситуацию: «Рассматривать вещи по-разному это не дефект, а преимущество. Наиболее эффективное решение может быть найдено только путём разностороннего рассмотрения и оценивания проблем».

МЕНЕДЖМЕНТ

Многие из книг Акоффа адресованы прежде всего менеджерам, хотя информация в них весьма полезна и другим профессионалам. Согласно Акоффу, работа менеджера состоит в том, чтобы управлять взаимодействиями своих подчинённых, а не их действиями.

Насколько я понимаю это, менеджер должен сосредотачивать внимание на том, чтобы взаимодействия между частями системы работали на реализацию цели системы в целом. Не следует фокусироваться только на том, что делает каждый работник в отдельности.

В последнее время широко обсуждается вопрос об измерении характеристик состояния системы («целевых показателей»), особенно в связи с тем, что измеряемые параметры часто не имеют отношения к цели всей организации. Как образно сказал об этом Акофф в своём 51-м «Анти-законе», «менеджеры, которые не знают, как измерить то, что им нужно, переходят к измерению того, что они могут измерять».

Акофф много также говорил о том, что менеджер должен уделять внимание тому, чтобы делать правильные вещи, а не тому, чтобы правильно делать неправильные вещи: «Чем лучше мы делаем неправильные вещи, тем хуже всё становится. Даже наилучшее исполнение правильных вещей делает мир лучше. Информация, знание и понимание позволяют нам делать всё правильно, быть эффективными в использовании ресурсов, но только мудрость даёт нам способность делать правильные дела, быть эффективными в достижении конечной цели. Точные науки, имея дело с данными, информацией, знанием и пониманием, говорят, что 'есть истина'; а гуманитарные науки, имея дело с мудростью, говорят, что правильно, что есть добро».

ЧТО ДАЛЬШЕ?

Я совсем недавно погрузился в мир Акоффа, но уже нашёл много сведений, которые помогли мне лучше понять, как работают организации, и

как нужно обращаться с проблемами. Оба эти момента являются существенными частями моей карьеры как консультанта в тестировании программного обеспечения. До сих пор я концентрировался на том, чтобы всё больше узнавать о тестировании, но теперь мне необходимо повышать понимание того, как моя работа влияет на систему в целом и как можно это понимание обратить на пользу делу. Надеюсь, что со временем это понимание обернётся мудростью.

Я желаю вам познакомиться с работами Акоффа и обдумать то, о чём он пишет. Стоит также поразмыслить об использовании его наследия в вашей работе для пользы дела.

Я постараюсь делать то же самое.