

УДК: 338.24.01:159.955

О СИСТЕМНОМ МЫШЛЕНИИ В БИЗНЕСЕ

ДЖОН ВЕНДЖЕР

[http://quantumshifting.wordpress.com/2012/10/21/
what-is-systems-thinking-part-i/](http://quantumshifting.wordpress.com/2012/10/21/what-is-systems-thinking-part-i/)

Пропагандируется внедрение системного мышления в практику управления бизнесом. Показывается, что традиционный аналитический подход к управлению достиг пределов своих возможностей. Описываются особенности системного мышления, расширяющие возможности управления бизнесом. Приводятся примеры использования системного мышления в решении проблем реальных предприятий.

Ключевые слова: системное мышление, аналитическое мышление, управление бизнесом.

ЧАСТЬ I (ВВОДНАЯ)

Два аквариума стоят рядом. Рыбка в первом аквариуме кричит другой рыбке во втором: «Как у тебя с водичкой?». Вторая рыбка отвечает: «Что? Ах, вода... Да я никогда и не замечала её! Она хороша, а как у тебя?». Первая кричит в ответ: «И у меня такая же!».

Два комментария об этой ситуации.

Первый: Большинство людей, подобно второй рыбке, не задумываются о среде, в которой они находятся. Скажу больше, это неведение относится и к самому факту, что мы окружены какой-то средой. Но она есть, хотя мы о ней и не думаем. Эта среда – видение мира, или совокупность предположений и верований, которые расцвечивают нашу жизнь. Мы часто даже не подозреваем, как глубоки эти предположения и насколько сильно они влияют на все стороны нашей жизни – бизнес, образование, экономику и т.д.

Второй: Рыбка в первом аквариуме, разглядывая (с любыми намерениями и целями) второй аквариум, полагает, что жизнь там точно такая же. Всё очень похоже, и вторая рыбка говорит на том же языке, и её повадки и поведение выглядят так же, так что вполне разумно считать, что там всё такое же, как и в первом. Живя в воде, она никогда не пыталась осознать этого, а просто считала, что вода – это вода, и всё. Чего первая рыбка не знает, так это того, что жизнь во втором аквариуме сильно отличается от жизни в первом, потому что в первом аквариуме вода пресная, а во втором – солёная.

Подобно этой рыбке, мы часто не видим не только того, «что есть», но и того, «что может быть», и того, «что может быть ещё».

ПОЧЕМУ ВОЗНИКЛА ПОТРЕБНОСТЬ В СИСТЕМНОМ МЫШЛЕНИИ?

Хотя аналитическое мышление открыло законы природы, этого оказалось недостаточно. Аналитическое видение мира лежит в основе всех наших систем – образовательных, политических, финансовых, и в основе бизнеса тоже; и все они подошли к пределу потенциала своей эффективности в мире, оказавшемся сложным, переменчивым, неопределённым, многомерным. Это ощущается многими, но до тех пор, пока не придёт понимание причин этого, все усилия противодействовать падению эффективности наших систем (низкой производительности труда, снижению участия в выборах, падению лояльности потребителей, снижению интереса к образованию) сводятся к мелким «рационализаторским предложениям» или изобретению новых «методов» и «инструментов». Однако никакие новшества не могут в корне изменить положение, если они порождены всё тем же механистическим, аналитическим взглядом на мир. Необходимо более изощрённое видение мира. Требуется новый тип мышления, а не новые трюки в рамках старого мышления.

И процесс изменения менталитета уже идёт. По мере истечения сроков годности аналитического мышления во многих сферах жизни идёт формирование чего-то иного. Мы живём между старым и новым. Как замечательно выразился Вацлав Гавел, «...сегодня многое указывает на то, что мы переживаем переходный период. Все выглядят так, как будто что-то уходит, а что-то рождается в муках. Как будто что-то осыпается, распадается, истощается, а что-то иное, пока неясное, возникает из обломков...».

Когда мы переходим от одного типа видения мира к другому, нам не хватает слов для описания новых понятий. Даже если наше понимание мира резко изменилось, мы иногда не находим новых терминов для этого. Мы по-прежнему говорим «восход солнца», хотя Коперник доказал, что

это Земля движется, а не Солнце. Хотя теперь никто не верит, что солнце «поднимается», мы по-прежнему употребляем это слово. В происходящем переходном периоде от аналитического видения мира нас оттаскивают непреоборимые силы нарастающей сложности, неопределённости, многомерности. Мы можем пытаться действовать так, будто их нет, но от того, что мы не хотим их видеть, они не исчезают. И тратя дополнительную энергию на усиление контроля над реальностью, мы не устранием её волатильность, а лишь увеличиваем свою усталость.

СУЩЕСТВУЕТ ДРУГОЙ СПОСОБ ГЛЯДЕТЬ НА ВЕЩИ

Системное мышление не просто отличается от аналитического, оно *совершенно другое*. Трудности описания этого различия происходят отчасти из-за ограниченности нашего запаса слов. Человек, приверженный аналитическому настрою ума, связывает смысл услышанных слов с аналитической перспективой и поэтому воспринимает системное мышление всего лишь как новую, улучшенную версию того, что мы уже имеем. Все мы приписываем услышанным словам смысл, вытекающий из нашего собственного опыта, независимо от того, какой смысл вкладывал в них говорящий. Спросите шотландца, что такое «ужин», и он скажет, что это значит слегка перекусить в 9–10 часов вечера перед отходом ко сну. Задайте этот вопрос американцу, и он ответит, что это вкусное и питательное застолье из нескольких блюд, обычно в 5–6 часов вечера. Слово одно, а смысл разный. То же и с системным мышлением. Это не просто давние предположения в другом сочетании и новой упаковке. Рыбка из первого аквариума не может понять, какова жизнь во втором аквариуме, пока сама не попадёт туда. А до этого она считает, что там жизнь такая же, что и у неё.

Если вы станете мыслить системно, вы иногда столкнётесь даже с тем, что вас сочтут слегка не в себе. Мы всё ещё живём с убежденностью в совершенстве административно-командного управления, и наши предположения во многом ещё не соответствуют реальности. Если вы станете говорить и действовать как мыслящий системно, к вам могут отнестись как королевскому шуту. Пожалуй, вам больше подойдёт сравнение с мальчиком, который крикнул, что король-то голый. Такова уж доля мыслящего системно. Вы видите и говорите то, что остальные считают лёгким бредом. Возможен и другой вариант: люди прислушаются к вашим словам, но через некоторое время вы обнаружите, что они воспринимают их в рамках аналитического мышления и недопонимают всей силы мышления системного. Всё-таки мы остаёмся пленниками представлений вроде того, что земля плоская. Так что либо вашими советами пренебрегают, так как ваши идеи кажутся идиотскими («Если не иерархически, то как

управлять людьми ???»), либо то, что они поняли, это не то, что вы имели в виду.

«Я знаю, что вы уверены, что поняли то, что, по вашему мнению, я сказал, но я не уверен, что вы осознаёте, что то, что вы услышали, это не то, что я имел в виду». Роберт Мак Клоски

Мне приходилось наблюдать попытку нарисовать организационную схему предприятия, одновременно описывая её на словах, и это просто резало слух. Человек что-то чертил на доске, и это никак не согласовывалось с тем, что он говорил; это было похоже на то, чтобы смотреть телевизор без звука под постороннюю музыку. Причиной трудностей стало отсутствие общепринятых средств описания нового объекта. Из-за отсутствия терминов, однозначно обозначающих нечто ещё только возникающее, мы втискиваем его в рамки устаревших моделей, используя слова вроде «производительность», хотя это не то, что мы имеем в виду. Мы не можем достичь полного самовыражения. Смысл древнеегипетских иероглифов был скрытым, пока мы не постигли значение их типовых фрагментов.

Гэри Хэймел образно выразил это: мы в плену своих знаний. В наших попытках строить бизнес по-новому бесполезно переделывать то, что есть, его надо разрушить. То, что тот человек пытался изобразить, было описанием бизнеса, действующего как живой организм (возникающий и саморазвивающийся процесс), а он рисовал диаграмму древовидной иерархии (жёсткую структуру). Они радикально преобразовали свой бизнес, но их способность описать это еще не созрела. Это как рисовать чертёж робота, описывая живого человека. А современные менеджеры именно так продолжают видеть свою роль и на этом строят свои притязания на управление бизнесом.

Подсознательно исходя из укоренившегося аналитически-механистического видения мира, менеджеры относятся к бизнесу как к машине, а не как к органической системе. Одно из главных отличий между механизмом и организмом состоит в том, что машина не занимается собственным улучшением; она работает на благо своего хозяина. Рассматривая бизнес с механистических позиций, мы поневоле видим людей, участвующих в бизнесе, всего лишь как части машины, исполняющие приказы управляющего. Но разве работа бизнеса не направлена на благо всех – потребителей, работников, поставщиков, акционеров, общества (а не только собственников бизнеса)? Машины не имеют (пока) способности к постоянному самообучению и улучшению своей работы, а в саморганизующихся системах встроено стремление к непрерывному самоу-

лучшению. Менеджеры относятся к бизнесу как к объекту управления, а не как к самоорганизующейся сущности, которую надо выращивать и обиживать. Машины создаются для эффективного продвижения к конечной цели, независимо от того, какова эта цель. Они просто выполняют задание, не имея высшей цели. Но именно конечная цель определяет смысл всей работы.

Фундаментальные принципы системного мышления выглядят довольно просто. Всё со всем в мире взаимосвязано и взаимозависимо. Большинство с этим согласно. Но принципиально важно не просто признавать это, а и действовать в соответствии с этим.

ЧАСТЬ II (МЫСЛить ШИРЕ)

Нельзя по-настоящему оценить картину Жоржа Сюра «Воскресный полдень», рассматривая отдельные точки, из которых состоит этот шедевр. Это не просто совокупность всех точек, это художественные соотношения между ними, которые и придают картине жизненность.

В Части I обсуждались разные взгляды на устройство мира, убеждения и предположения, которые формируют нас и наш мир. Можно представить видение мира (парадигму) как своего рода интеллектуальную сферу, внутри которой мы обитаем. Когда я говорил, что системное мышление как видение мира полностью отличается от аналитического мышления, на то была причина. Однако любая новая парадигма (видение мира) одновременно включает старую и выходит за пределы старой. Нечто из старой сферы останется в новой, но, несмотря на это, новая и старая сферы существенно различны. Системное мышление не лишает нас способности (и понимания полезности) мыслить аналитически; на деле при необходимости мы используем и то, и другое. Можно усмотреть аналогию с наличием в гусенице того, что позже станет бабочкой, но согласитесь, что куколка и бабочка – совершенно разные вещи. «Бабочка» это не просто новая версия «гусеницы», а нечто большее, содержащее элементы старого.

Под нарастающим давлением новых знаний, прямого и косвенного опыта наши парадигмы достигают потолка полезности, и мы вынуждены расширить арсенал способов нашего мышления и нашей практической деятельности. Таким образом, хотя аналитическое и системное мышление – совершенно разные взгляды на мир, в сфере системного мышления можно усмотреть присутствие элементов аналитического мышления. Пытаясь подчеркнуть, что системное мышление не есть просто более модная версия аналитического мышления, я, возможно, чересчур упростил, говоря, что это совершенно разные твари, но такова любопытная особенность образа мыслей. По-моему, это не вопрос выбора более пред-

почтительного из них, а вопрос эволюции. Мы существуем, чтобы непрерывно развиваться, и уж раз мы *узнали*, что во Вселенной всё неразрывно взаимосвязано, мы не должны забывать этого. Когда мы прочувствуем это каждой клеточкой своего существа, наши миры безвозвратно изменятся. Это как в фильме «Матрица», когда Нео *увидел*, что означают зелёные загогулины на экране компьютера, и понял, что он-то и есть «Тот самый», он не мог более считать, что это просто скопище бессмысленных загогулин. Они по-прежнему были загогулинами, но их смысл изменился. После того, как изменились его убеждения, изменился и он сам.

Итак, для тех, кто ещё не пережил свой «момент Нео», системное мышление может звучать и выглядеть как новая версия аналитического мышления (повторюю: это не так!). Для тех, у кого «момент Нео» *состоялся*, это способ видения мира, который включает и превосходит аналитическое мышление, образуя более изощрённый тип мышления, поскольку линейного аналитического мышления недостаточно для того, чтобы мы могли справляться с вызовами XXI века. Настало время перестать смотреть на мир и на наши рабочие места со старых позиций.

ПОЧЕМУ ЖЕ ЭТО ТАК ВАЖНО?

Я уверен, что рост способности мыслить системно неизбежен и необходим: и для индивидов, и для предприятий и учреждений, да и для всего человечества. От этого зависит, будем ли мы жить и процветать, или хиреть и вымирать. Соблазнительно, томясь в тюрьме под названием «Аналитическое мышление», переделывать её, стараясь сделать её более комфорtabельной, но она всё равно будет тюрьмой. Наш мир находится в кризисе, и наше предпринимательство в кризисе, и надо срочно что-то придумать, как преодолевать эти кризисы, так как наши старые способы действий в мире достигли потолка своей пригодности.

Коротко говоря, чтобы понять нечто с аналитической точки зрения, мы делим это на части («важны части, целое вторично»). Однако при разделении системы на части она теряет свои свойства. Мне нравится, как это описал Рассел Акофф: «Существенное свойство автомобиля – доставлять нас из точки А в точку В. Мы не сможем понять, как он это делает, разобрав машину на части. Машина – это не просто груда частей; она продукт взаимодействий между этими частями». Как пишет Питер Сенге, системное мышление – «это способ видеть целое, умение смотреть не на вещи, а на взаимодействия между ними, усматривать общую тенденцию (pattern) изменений в последовательности отдельных состояний». Я бы сказал, что системное мышление, по сути, это думать и действовать исходя из того, что в природе всё со всем связано. Применительно к нашему бизнесу, мы сможем полнее понимать его и успешнее преодолевать наши

трудности, если будем концентрировать внимание не на его отдельных частях, а на том, как они взаимодействуют. Из этого центрального убеждения вытекают остальные базовые положения, образующие моё видение природы нашей работы:

- Нет отдельных случаев; есть тенденция (*pattern*) хода вещей. *Если я не вижу её, это значит лишь то, что я её пока не обнаружил.*

• Поскольку всё взаимосвязано, наши предприятия являются не линейными машинами, а сложными системами. *Это означает, что причинно-следственное (линейное, аналитическое) мышление полезно, скорее, для описания того, что уже произошло в прошлом, нежели для предвидения того, что может произойти в будущем.*

• Система сильнее влияет на эффективность, успех, результаты бизнеса, чем отдельные входящие в неё люди.

• Связи, отношения, делегирование полномочий более эффективны для достижения целей бизнеса, чем механистическая административно-командная иерархия.

• Работа над отдельными проблемами, или «симптомами», вряд ли затронет действительные источники проблем системы.

Этими положениями я и руководствуюсь в своей работе. Вместо того чтобы разглядывать под микроскопом детально каждую «часть бизнеса», я смотрю на всё в целом и изучаю его как нечто единое. В беседах с менеджерами я часто слышу сетования на «проблемы» их бизнеса. Есть известное изречение: *«Невозможно решить проблему с тем же мышлением, в рамках которого она возникла»*. И это не просто круто звучащая фраза, которая, по слухам, принадлежит Эйнштейну; это фундаментальный сдвиг в наших взглядах на проблемы бизнеса и на то, как следует искать ответы на вызовы, с которыми сталкивается бизнес. В очень многом из того, что я читаю в Интернете, проглядывается старое (аналитическое) мышление, приодетое как нечто новое и улучшенное; но никакое «усовершенствование» ничего не изменит, если ментальная модель остаётся старой. Например, некоторые предлагают новые способы как «улучшить процедуру найма», не подозревая при этом, что «наём» является частью большей системы «люди – способности – таланты – контракты». Предложения звучат красиво, но это всего лишь пересказ старого, поскольку «наём» по-прежнему рассматривается изолированно от всего остального, что происходит в бизнесе. И менеджеры действуют по-прежнему; и бизнесмены снова и везде повторяют ошибку, приведшую к провалу Мао в борьбе с воробьями. Провальный результат есть следствие применения аналитического подхода к существенно системной проблеме, подобно тому, как заменять отказавшую печень на донорскую ожиревшему алкоголику, не касаясь общих особенностей образа его жизни, которые, прежде всего, и привели к отказу печени.

ЧТО ЗНАЧИТ СИСТЕМНО МЫСЛITЬ?

Это значит работать с вещами как с единым целым. Это значит мыслить шире. Вода по своей природе мокрая. Нельзя понять это свойство воды, разделив её на кислород и водород: ни у одного из этих элементов нет свойства воды. То же и с любым бизнесом: его нельзя до конца понять, рассматривая все его составные части по отдельности. Всё связано со всем, и возможности менеджера эффективно управлять бизнесом резко ограничиваются, если он занимается только «проблемными» частями. Осуществление целостного оценивания системы даёт нам широкий обзор, позволяющий увидеть в действии стороны, их взаимодействия, напряжения и силы (внутри и вне системы), и места, перспективные для вмешательства.

Мой опыт применения системного мышления для вмешательства в целостную, единую систему позволил организовать работу с совершенно иной точки зрения, не «исправляя» отдельные моменты, а используя симптомы и проявления всей живой сущности. Например, проблема повышения производительности труда работников не может быть решена путём разделения её на «набор и наём», «удержание работников», «вознаграждение», «управление работами» и рассмотрения этих компонентов по отдельности. Например, введение элементов игры в работу в качестве противоядия падению производительности труда можно сравнить с наложением повязки на опухоль в надежде, что это излечит рак.

Производительность труда является аспектом системы, объединяющей и то, как бизнес ведёт приём на работу, как он смотрит на мотивацию людей, как он распространяет знания, как поощряет сотрудничество, как способствует обучению и развитию...; всё со всем связано. Системный подход позволяет понять, почему управляющие воздействия на сложные системы часто вызывают удивление, выглядят контр-интуитивными, являются нелинейными, не причинно-следственными.

Системное мышление требует относиться к взаимосвязанности, неопределённости, эмерджентности и динамизму систем как к естественным их качествам. Мы должны отказаться от ожидания предсказуемости, определённости, причинно-следственных отношений в реальности. Я прочёл в Твиттере слегка шутливое, но очень ёмкое определение системного мышления: «Это ресурс, с помощью которого можно стать менее невежественным в чём-то, вместо того, чтобы самообманываться в точном знании этого». Парадокс: оно позволяет нам знать о реальности *больше*, но менее определённо.

Действовать так, будто бизнес-предприятие есть целое, означает радикально пересмотреть взгляды на то, как бизнес-предприятие действует.

Сама идея, что мы можем справиться с проблемами бизнеса по отдельности, пропитывает все аспекты предприятия. Но существует более гуманный, целостный и органичный взгляд на реальность. То, как он влияет на наши действия, можно проследить на примере системы «производительность труда», или «люди – способности – таланты – контракт на работу». Обычно мы разделяем её на части и пытаемся улучшить каждую из них. Вот лишь один пример:

Как мы принимаем на работу новых работников? За обладание определёнными компетенциями? Потому, что они хорошо выглядят? Потому, что они успешно прошли собеседование? Потому, что справились со всеми этими дурацкими тестами? Прежде всего, рассмотрение вашей практики найма вообще может быть ошибочным маневром, поскольку это лишь часть большей системы «люди – способности – таланты». Стоит ли фокусироваться на «найме», когда «правило 95 %» Деминга гласит, что внимание надо сосредоточивать на системе в целом. Подумайте о большей системе: нужно ли знать биографию?... зачем и как вы проводите собеседование?... это ориентация или церемония посвящения?... как ваши работники растут и обучаются?... как выглядит ваша беседа с увольняющимся работником?... почему ваши работники держатся за своё место? В процедуре приёма вы можете выяснить, соответствует ли кандидат культуре вашей организации, но если культура слабая, то вообще-то не имеет значения, кого нанимать. В слабую культуру он впишется в любом случае, хороши он или плох (и если не впишется, то это больше говорит о вашей системе, чем о вашем «плохом» найме!). Система будет влиять на их способность работать хорошо. Я хочу сказать, что если существует образ плохой работы организации, то зачем разглядывать под микроскопом технологию приёма на работу? Мыслите шире и смотрите на целое.

Если вы заметили, что растёт текучесть кадров, то это и есть тенденция, указывающая на нечто большее и скрытое. Думаю, психометрические опросы – это ещё один «пластырь на раковую опухоль». Если мы заключим, что всё дело в ошибках при приёме, мы не станем задавать важные вопросы о работе... или об обучении... или об осмысленности работы... или... . Принимайте любого. Принимайте и тех, кем вы недовольны. Можете даже последовать полезному совету Боба Маршалла: не считайте, что традиционные биографии страхуют вас от ошибок. На самом деле неважно, как вы принимаете на работу, если вы не осознаете, что правильные вопросы – это вопросы о *бизнесе в целом*. Короче говоря, *правильно ли задавать вопрос «Как мы нанимаем работников?»?*

Нам надо освободиться от ограничивающих творческое мышление представлений и усвоить расширенный образ мыслей. Системное мышление является фундаментальным изменением воззрений на бизнес. Пред-

положения, которых мы придерживаемся относительно того, как делать бизнес, чаще всего ориентируют нас на измерение ненужных вещей, на решение проблем, которые являются лишь индикаторами системных тенденций. Мы часто стараемся искать ответы на несущественные вопросы. Пора думать более масштабно.

ЧАСТЬ III (ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ)

В Части II статьи я утверждал, что если мы будем по-прежнему придерживаться смешённых представлений о бизнесе, то дело закончится тем, что станем задавать неверные вопросы. Мы логично ставим эти вопросы в пределах нашей устаревшей интеллектуальной сферы, изобретаем «новые и улучшенные» решения проблем, но всё кончается только тем, что мы чуть правильнее делаем те же самые старые неправильные вещи. Однако что произойдёт, если мы применим более масштабное мышление к вызовам бизнесу? Ну, ладно, есть вещь, именуемая системным мышлением, и что с того?

Если мы станем шире мыслить о проблемах бизнеса, мы сможем фундаментально повысить его эффективность. Я часто использую переход нашего представления о Солнечной системе от геоцентрического к гелиоцентрическому как пример того, какие изменения в нашей жизни может произвести смена парадигмы. Что из того, что Коперник сказал, что центром нашей системы является Солнце? Что это значило для практики? Коперник бросил вызов ортодоксальному возвранию на время, являвшемуся центральным для церковной доктрины. Затем Кеплер, Галилей и Ньютон доказали *научно*, что Коперник был прав. Ну и что? А вы попробуйте сказать, что последовавшая за этим революция в науке не сильно сказалась на жизни обычных людей. Это было как расходящиеся круги на воде: научная революция... наука даёт средства изменения основных институтов управления обществом... наука побуждает нас думать о нас самих... наука производит революции в медицине, технике, искусстве и культуре, архитектуре, производстве пищи...

Подобно этому, системное мышление совершают революцию в том, как мы организуем работу и как бизнес делает бизнес. Есть много примеров того, как применение системного мышления сделало бизнес более отзывчивым к потребителям, более удовлетворительным и значимым для тех, кто в нём работает, и более эффективным в своём собственном деле.

Как мы организуем свой бизнес? Для XIX века очень характерны административно-командные иерархии. Они применяются и поныне для управления бизнесом. Часто важные решения принимаются менеджерами, которые отдалены от пользователя. «Начальство знает лучше» – одно из тех скверных исходных положений, на которых основана роль менеджера

и вся работа организации. Но опыт показывает, что действительно эффективный бизнес должен управляться его пользователями. При этом решения по управлению бизнесом принимаются там, где он состыкуется со своим пользователем. Для того, чтобы быть эффективным, бизнес должен реагировать на потребности рынка, а не на диктат менеджера.

Принятие точки зрения системного мышления на то, как делается бизнес, делает очевидной необходимость преобразований, совершения чего-то радикально другого. Постановка правильных вопросов с позиций системно расширенного взгляда на бизнес позволяет раскрыть, что на самом деле лежит в основе многих кажущихся непреодолимыми препятствий для повышения эффективности. В частности, это означает, что при контроле эффективности сервисного бизнеса вопросы об этом должны задаваться не о том, как работали исполнители, а о том, насколько удовлетворены пользователи. Например, контролёры ремонтных служб городского совета в Портсмуте задавали жильцам вопросы: «Улыбались ли вам рабочие, когда вы открывали им двери?», «Убирали ли рабочие за собой мусор после окончания работ?», вместо того, чтобы спросить: «Полностью ли была решена проблема?» или «Сколько раз приходилось вызывать рабочих снова, чтобы устранить недоделки?». Было необходимо кардинально расширить представление о том, как выполняются работы. Соответствующие изменения регламента работ привели к тому, что повысилось не только качество работ, но и удовлетворённость рабочих своей работой. Менеджер воздействовал на систему, а не на работников; он перешёл от административно-командного стиля управления к системному (т.е. от исполнения руководящих указаний к исполнению пожеланий потребителей). В итоге (не случайно) оказались довольны и начальство, и потребители, и рабочие.

Как мы осуществляем управление исполнением работ (performance management)? Как правило, управление работами связано с постановкой неверных вопросов. Во всяком случае, если посмотреть на него шире, управление работами конкретных исполнителей вообще практически бесполезно. Приведённый выше пример иллюстрирует «Правило 95 %» Деминга: лучше всего совершенствовать систему, а не людей в ней. Работайте с системой, а не с исполнителями в ней. Если мы продолжим полагаться на аналитические показатели работы и механистические средства её выполнения, мы не дадим раскрыться тому образу мышления и творческой инициативы (от *каждого*), которые необходимы для выживания бизнеса. Повторюсь ещё раз: намерены ли мы ставить правильные вопросы, когда дело доходит до управления исполнением работ?

Подход, опирающийся на системное мышление, поможет вскрыть коренные причины кажущихся непреодолимыми затруднений в бизнесе. Он расширит наш кругозор и освободит от своего рода инерции, заставляю-

щей нас делать одни и те же вещи снова и снова, с незначительными изменениями. Проблема управления работами вовсе не в управлении работами. Например, нашим клиентом однажды была фирма, находящаяся вверху перечней рейтингов «Лучших мест для работы»; она постоянно сталкивалась с проблемой «плохой работы», в частности, с тем, что люди не ощущают, что в организации принимаются достаточные меры против плохой работы. Люди считают, что во многих отношениях это действительно замечательное место для работы, но следует что-то делать с теми, кто работает плохо. Ведь иногда дело доходит даже до того, что людей увольняют из организации, к их сильному удивлению. Никто не говорил им, что их работой недовольны, пока отношения не испортились настолько, что стали нетерпимыми. Прислушавшись к таким сигналам, наш эксперт по управлению персоналом подошёл к проблеме системно и, вместо того, чтобы сразу наложить на менеджеров, не занимающихся своими плохими работниками, установил, что коренная причина лежит в культуре организации; т.е. проблема является общесистемной.

Доминирующей темой в социологических опросах работников о качестве организации была тема доброжелательности рабочей атмосферы. Копнув глубже, мы выяснили, что многие считают «доброжелательность» и «устремлённость на работу» понятиями несовместимыми. Другими словами, можно иметь дружественное место работы или организацию, нацеленную на эффективную работу; это и создавало барьер для постоянных обсуждений эффективности работы. Распространённое мнение, что обсуждение качества работ подорвёт дружественные рабочие отношения, вело к тому, что такие обсуждения велись редко и недостаточно глубоко. Наша задача состояла в том, чтобы помочь сдвинуть культуру организации к тому, чтобы «дружественные рабочие отношения» были неразрывно связаны с «устремлённостью на качество работы». Вместо того, чтобы решать «проблему» менеджеров, не занимающихся плохими работниками, мы сосредоточились на изменении культуры всей организации, так что к концу нашей работы все участвовали в серьёзных, ориентированных на выявление сильных сторон, разговорах об эффективности работы на всех участках фирмы, и эти разговоры не вредили позитивным рабочим отношениям. Примерно на полпути нашего годичного проекта, в разговоре с группой высших менеджеров фирмы, которые ворчали по поводу того, что их подчинённые теперь стали спрашивать и о качестве работы самих менеджеров, мы пошутили, что они получают именно то, что заказывали.

В обоих приведённых случаях системное мышление заставляло нас смотреть на целое, а не на его отдельные части. Современные менеджеры должны сменить свою функцию с «контролёра над подчинёнными»

на «помощника подчинённым в работе». Главными в бизнесе становятся цель, ценности и смысл. Чего наш бизнес хочет достичь или создать в мире? Какими ценностями мы руководствуемся, делая это? Какое значение это имеет для работающих у нас? Роль менеджера состоит в том, чтобы обеспечить необходимые условия для реализации этих вещей, а не в том, чтобы указывать людям, что им делать.

Джулиан Вилсон, владелец аэрокосмической компании Matt Black Systems, привёл этому прекрасную аналогию (см. в Интернете a MIX article on re-designing their business). Чтобы спасти вымирающий вид, старое мышление велит нам вложиться в программу усиления питания этих животных. Новое мышление говорит, что мы должны сфокусировать усилия на том, чтобы обеспечить сохранение среды обитания вида, чтобы природа сама позволила виду процветать. УстраниТЬ те вещи в природе, которые угрожают виду; подкрепить те вещи, которые способствуют его процветанию.

Если, как говорит Дэниэл Пинк, люди действительно мотивированы стремлением к смыслу, мастерству и автономии (MMA: meaning, mastery and autonomy), эти цели будут достигнуты в культурной среде, условия которой способствуют их реализации. Начинать надо с устранения триадиального администрирования и властного менеджмента. Это не значит, что мы позволяем людям делать что угодно. Руководители должны осознать свою роль как служителей культуры. Именно культура (т.е. система) есть то, где менеджеры могут оказать наибольшее влияние, создать наибольшие возможности для эффективности, обучения и преобразования.

Ещё многое из происходящего в современном бизнесе не затрагивалось в нашем обсуждении потому, что не относится к основной теме разговора. Кое-что перестало действовать. Мы это ощущаем и чувствуем, что должен быть иной путь. Системное мышление позволяет смотреть шире и видеть глубже. Чтобы двигаться дальше, мы должны перестать повторять прошлые ошибки и развить способность думать масштабнее. Наряду с этим нам надо научиться упрощать сложность, которая открывается перед нами, и обрести уверенность в работе с вещами, которые мы не до конца познали. Таковы особенности сложных систем, хотим мы видеть это или нет.

... а если вы из тех, кто понял мощь системного мышления, хотя другие считают, что вы помешались, то вам полезно помнить слова, которые произнёс Галилей после того, как Инквизиция заставила его отречься от его сумасшедшей идеи, что Земля вращается вокруг Солнца: *Eppur si muove* («А всё-таки она вертится»).