**Что не так с нашими организациями? Или системная парадигма vs иерархии**

На форуме LeanZone.ru разыгралась нешуточная дискуссия [«Системное мышление: миф или реальность?»](http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_kunena&view=topic&catid=9&id=12864&Itemid=187&limitstart=0) Не думайте, это не теоретическое обсуждение, а попытка решить очень даже практический вопрос: что не так в управлении нашими организациями? Ветка довольно большая, и не всегда по делу, а вот один пост мне очень понравился, так как кратко излагает системный взгляд на принципы управления организациями. Итак, слово Евгению Ксенчуку…

**Глубинное знание, или Модели, которые мы выбираем**

**Предисловие. Три аксиоматические предпосылки**

1. Термин «знания» в приложении к недерминированным объектам не совсем удачный. Недетерминированные объекты – такие, поведение которых невозможно предсказать (воспроизвести). Обычно это объекты, в которые входят «живые» существа – бактерии, растения, животные, человек. Лучше использовать термин «модель».
2. Если фокусироваться на организациях, то есть масса способов их представления – мысленных моделей. Нет «плохих» или «хороших» моделей. Есть модели, помогающие решать проблемы, а есть модели, чаще приводящие к ошибкам. Две классические модели организации – иерархия (Форд, Тейлор, Вебер) и система (Берталанфи, Деминг, Акофф, Голдратт, Гараедаги, Форрестер, Медоуз).
3. Термин «система» очень многозначный. При рассмотрении модели организации как системы под системой, если очень кратко, принято понимать группу активных взаимодействующих (взаимосвязанных) элементов. Далее используется именно такое определение системы.

Если читатель не принимает (хотя бы на время) эти три аксиомы, то диалог с ним в рамках этого поста будет очень затруднен. Дальнейшее изложение касается систем, активными элементами которых являются люди.

**1. Произвольность выбора системы**

Из аксиом 2 и 3 следует, что выбор мыслящим субъектом системы как объекта анализа (моделирования) произволен и ничем не ограничен. Я, глядя на мою организацию, могу представлять ее как систему, активными элементами которой являются штатные сотрудники. А могу представлять как систему, в которую входят штатные сотрудники, поставщики и потребители. Или как систему, в которую входят штатные сотрудники и собственники. Корректный выбор системы предполагает, что для системы сразу определяется надсистема, а также выделяются подсистемы.

**2. Множественность систем**

Система – только способ представления объекта, мысленная модель. Которой, впрочем, один человек может делиться с другими. Или несколько человек вырабатывают общее представление (модель объекта).

Всегда, явно или неявно, существует какой-то критерий, определяющий границы системы: конкретную группу людей и основные связи между ними. Типичный пример – рассмотрение предприятия как системы – группы людей, которые действуют для достижения продекларированных (скажем, начальством) целей в соответствии с принятыми правилами (должностными инструкциями, регламентами). Действуя, люди вступают в производственные отношения (взаимосвязи). Эти действия и отношения являются обычно предметом рассмотрения супервайзерами – руководителями, консультантами. При этом явно недооценивается один фундаментальный факт.

Человек является одновременно участником многих систем. И принимает решения в любой системе интегрально, с учетом обстоятельств его «жизни» во всех системах. Основными системами помимо предприятия являются страна и семья.

Пример 1. Есть два бухгалтера с одинаковым образованием, опытом работы и сидящие на одинаковых должностях. Но у одной муж – бизнесмен и она работает «от скуки», а у второй мужа нет и двое маленьких детей. В данном случае система «семья» будет оказывать сильное влияние на отношение к работе, внутреннюю мотивацию и, как следствие – на принимаемые каждой ежедневные решения на рабочем месте. Если обстоятельства в одной системе меняются, это может сказаться на поведении человека в других системах.

Пример 2. Мать двоих детей из первого примера вдруг удачно выходит замуж. Ее отношение к работе может сильно измениться. Она может даже подать заявление об увольнении. Что совершенно необъяснимо при рассмотрении этого бухгалтера только в системе «Предприятие».

Пример 3. Хотим мы этого или нет, но все мы элементы системы «страна». Если говорить о сегодняшней России, то, на мой взгляд, вся история России – это история авторитарного государства, где не «государство для человека», а «человек для государства». В нас всех очень сильно сидят стереотипы авторитарного сознания, которые, как правило, мы не осознаем и считаем естественными, очевидными. Эти стереотипы, среди прочего, определяют наше видение (наши личные модели) организации и, соответственно, наши решения и действия в них («я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак»).

**3. Анализ активности**

Активность – архиважнейшее понятие. Оно ведет к массе неочевидных следствий. Внутренняя активность – водораздел, важнейшее отличие «неживого» от «живого». Ваш сотовый телефон или ваш автомобиль – пассивные объекты, их активность ограничена запасом энергии батарейки или топлива в баке. Бактерии, растения, животные, человек активны – что-то изнутри заставляет их действовать – двигаться, кушать, испражняться, размножаться. Или, как пишут в книжках, обмениваться с окружающей средой (в которую входят другие живые существа) веществом, энергией и информацией. Причину активности «живого» здесь выяснять не будем. Примем ее как факт. Перейдем сразу к активности человека.

Источник активности человека лежит за пределами рассудочного, рационального, логического мышления. В сфере, которая имеет кучу названий: инстинкты, интуиция, подсознание, бессознательное, потребности, чувства, эмоции и так далее. Из этого следует вывод о бесполезности попыток на рациональном уровне предсказать поведение не то что другого человека, но и свое собственное. Раз нельзя предсказать поведение отдельного человека, тем более нельзя предсказать поведение системы, которая вдобавок погружена в изменяющуюся внешнюю среду. В этом случае говорят о контринтуитивном поведении системы.

Активность каждого человека индивидуальна. Следовательно, индивидуальна его жизненная траектория. Это верно даже для воспитывающихся рядом однояйцевых близнецов. Результатом индивидуального жизненного пути является строго индивидуальная «картина мира». Это та внутренняя «система координат», та система взглядов, представлений, ценностей, которая помогает ориентироваться в окружении, действовать и принимать решения. Из этого следует вывод, что большинство конфликтов между людьми в организациях – это столкновения их «картин мира». И в более узком смысле – столкновение точек зрения на то, что и как нужно делать. Конфликт «скрытых предположений». Я с моим коллегой обсуждаю какой-то рабочий вопрос. Я исхожу из своей «картины мира» и неосознанно ожидаю, что и он будет рассматривать ситуацию в похожей «системе координат». С какого перепугу? Он – другая личность, с другой психологией, другим воспитанием, другим образованием, другим жизненным опытом. Конечно же, он ту же ситуацию «видит» по-другому. Вывод: давление, приказы не работают. Надо договариваться.

Активность человека – это его решения и поступки. Совершая их, он получает обратную связь от других людей. И он усваивает эти уроки. То есть обучается, изменяется. Я каждый день – другой человек. И ты, читатель, тоже. Интересующихся подробностями отправляю к Матуране и Вареле – авторам аутопоэзной теории живых систем. Вывод: строго говоря, каждое утро ваше предприятие – другое, не такое, какое было вчера. Каждый человек изменился; большинство – не сильно, а кто-то, возможно, сильно. Принятые сегодня правила устаревают очень быстро. Голдратт: «Организация – совокупность кем-то принятых в прошлом решений»: в другой среде, в других условиях, с другими людьми. Вывод: если среда и люди меняются, а организация – нет, она неизбежно теряет эффективность.

**4. Анализ взаимосвязей**

Связи – это обмен: материальными объектами и информацией. И есть еще такая штука – отношения: эмоциональные связи («нравится – не нравится»). Есть прямая связь (когда я что-то отдаю) и обратная – когда в ответ я что-то получаю. Реализуя свою активность, человек вступает в связи с другими людьми. Связи отдельного человека с другими людьми очень многообразны. Получая обратную связь от них, человек неизбежно меняется. Прикиньте, сколько человек в день в среднем контактируют с вами? О скольких вы вспомнили, мысленно поговорили? Рассматривая человека в организации, мы анализируем в лучшем случае связь «начальник – подчиненный» (ох, уж эта авторитарная парадигма). И уж в самых редких случаях – связь «внутренний поставщик – внутренний потребитель». Мы вынужденно упускаем из рассмотрения ключевые связи. Мы о них не знаем. Удивительно бестолковая работница растет по зарплате, растет по карьерной лестнице. Как?! Почему?! И вдруг вы случайно узнаете, что она дочка врача, который лечит начальника. Знакомая картина, не правда ли? Интересующиеся деталями могут почитать замечательную книжку Ф. Капра «Скрытые связи». Кстати, у книги – замечательный эпиграф, от В. Гавела: «Быть образованным – значит видеть скрытые связи явлений».

**Общий вывод**

Управление через администрирование имеет принципиально низкую эффективность потому, что рассматривает организацию предельно упрощенно. В авторитарной парадигме не принимаются во внимание ключевые факторы организации – активность людей, включенность их во множество систем одновременно, многообразные связи каждого человека.

Если какому-то племени папуасов спустить на парашюте заправленный и готовый к использованию Порше Кайен, то они в лучшем случае прицепят впереди буйволов и будут возить на нем вождя. Честное слово, мы относимся к нашим организациям, как папуасы – к современному автомобилю.

Системная парадигма пытается исправить такое положение. В том числе отталкиваясь от мысли Деминга о важности глубинных знаний, к которым он относил среди прочего человеческую психологию и системное понимание организаций.

**Что же дальше?**

Обратите внимание: вся тема системной парадигмы просто разворачивает наши мозги. Она создает новое понимание организации. Но только понимание. А что делать с этим пониманием? Есть инструменты, методики, позволяющие работать с системной моделью организации? Вот мой ответ, возможно, неполный, и коллеги добавят, что я не знаю или упустил.

Итак, управленческие технологии, развивающие системную парадигму организации.

1. Родоначальник, наверное, Деминг. Но собственно технологий я у него особо не вижу. Но есть «системный манифест» – знаменитые 14 пунктов Деминга.
2. Деминг дал начало большому направлению в менеджменте, которое называется Total Quality Management, TQM. Одно из ответвлений TQM – lean production.
3. Мощное направление моделирования систем, инициированное Римским клубом: работы Форрестера, Дэнниса Медоуз, Донеллы Медоуз и их сподвижников.
4. Теория ограничений Э. Голдратта. В которой я бы выделил два русла. Первое – именно системное понимание организации и группа методик вокруг идеи поиска и расшивки узкого места: Пятишаговая процедура и прочее. И второе русло – организация групповой работы, его методология Thinking Process с Логическими деревьями. Причем важно понимать, что наше освоение ТОС идет, по некоторым оценкам, с опозданием лет на 15: «там» уже много напахано нового, но еще не переведено у нас.

<Конец поста>

О некоторых упомянутых персоналиях:

Евгений Ксенчук – системный аналитик, автор книги [Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира](http://baguzin.ru/wp/?p=3518)

У. Эдвардс Деминг – американский учёный, статистик, консультант по теории управления качеством, автор книги [Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами](http://baguzin.ru/wp/?p=2138)

Элияху Голдратт – [автор теории ограничений](http://baguzin.ru/wp/?p=1512) и более чем 10 книг, см., например, [Правила Голдратта](http://baguzin.ru/wp/?p=1980)

Джамшид Гараедаги – известный учёный по теории систем, автор книги [Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами](http://baguzin.ru/wp/?p=939)

Донелла Медоуз – коллега Джея Форрестера (основателя системной динамики) по работе в Массачусетском технологическом институте, автор книги [Азбука системного мышления](http://baguzin.ru/wp/?p=3075)