**Почему менеджеры управляют не системно?**

«Системный подход», «системный взгляд», «системное решение» – модные нынче слова. К сожалению, большинство руководителей используют их просто как устоявшиеся словосочетания... В то же время, управление системами подчиняется своим законам, и принципиально отличается от привычного нам управления на основе причинно-следственных связей. Более того, законы управления системами – объективны, то есть действуют независимо от воли субъектов (менеджеров).

Так почему же нами управляют не системно? На мой взгляд, основных причин три:

Остановимся на этих проблемах подробнее.

**Субоптимизация.** Почти все менеджеры убеждены, что для улучшения работы организации нужно улучшить работу отдельных подразделений. Это не их вина, это их беда… Мы воспитаны на том, что 2+2=4. Системы устроены иначе. Представим организацию в виде цепи:

Как мыслит большинство менеджеров? Чтобы сократить «вес» цепи (читай: расходы организации), надо сократить «вес» каждого звена (расходы подразделений). При этом практически не учитывается цепочка создания ценности для клиентов. В результате, «под нож» сокращения идут и «жирок» и «мускулы» и «скелет»… Кроме того, такой подход разобщает отделы, для которых основной целью становится борьба за выживание, собственную значимость, свою часть бюджета и т.п.

Чему учит нас системный подход (например, [теория ограничения систем](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9) Э.Голдратта)? Продолжая аналогию с цепью, можно сказать, что организация, тем прочнее, чем прочнее её самое слабое звено!

Усиление слабого звена немедленно улучшит состояние организации, как системы; оптимизация (усиление) звена, не являющегося самым слабым, почти не повлияет на работу системы!

Похожим образом описывает проблему [И. Адизес](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B5%D1%81%2C_%D0%98%D1%86%D1%85%D0%B0%D0%BA). Менеджеры слишком сконцентрированы на предметной области: маркетинге, производстве, логистике. Подразделениям и сотрудникам не хватает ИНТЕГРАЦИИ.

*Вывод 1. Локальные улучшения не ведут к глобальному оптимуму.
Выявите слабое звено и усильте его. Сфокусируйтесь на интеграции.*

**Упрощение.** Вообще-то говоря, человеческий мозг лучше всего воспринимает механистическое устройство мира. Помните школьный курс физики? X, Y и Z – три координаты, описывающие движение точки. Всё понятно и просто: приложили усилие в таком-то направлении, точка послушно откликнулась, изменив свою траекторию. А каково понимать законы движения точки в 4-мерном пространстве!? А в 10-, 30-мерном!? Не вспомню уже, где именно, но как-то я прочитал, что число измерений, которыми мыслит менеджер, является важной характеристикой его квалификации. Примитивный уровень содержит только одно измерение: приток / отток наличности!

По определению У.Эшби, [первый фундаментальный закон кибернетики](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=16) гласит: «Сложность управляющей системы должна соответствовать сложности управляемой системы».

Чем большим числом измерений бизнеса мыслит руководитель, тем качественнее его система управления. Такой руководитель понимает, например:

* что сегодняшние расходы на удовлетворение жалобы клиента обернутся прибылью, полученной от многолетнего совместного бизнеса;
* минуты, потраченные на похвалу, вернутся неделями эффективной работы сотрудника;
* небольшая «переплата» при закупке у проверенного поставщика, окупится точными и своевременными поставками;
* инвестиции в обучение сотрудников (именно инвестиции, а не расходы!) позволят выиграть гонку у конкурентов.

Система управления компанией многомерна; разные авторы группируют измерения различным образом. Мне нравится следующая классификация (кстати, именно она легла в основу [рубрикатора](http://baguzin.ru/wp/?page_id=52) моего блога):

* рассмотрение организации, как **системы**; а система не будет функционировать без цели, стратегии, обратной связи (от персонала к руководству), оптимизации системы, как целого, управления развитием, рисками…
* **маркетинг**: изучение рынка, SWOT-анализ, позиционирование, развитие бренда, предложение «мафии» (от которого нельзя отказаться ☺), маркетинговые коммуникации, управление продажами…
* **персонал**: найм, адаптация, обучение, оценка, продвижение, управление компетенциям, система мотивации (и не только материальной), маркетинг персонала, развитие корпоративной культуры, институт лидерства, делегирование, развитие команд…
* **логистика[[1]](#footnote-1)**: управление процессами, проектами, качеством; процесс непрерывного совершенствования…
* **финансы**: бюджетирование, кредитная политика, источники финансирования, инвестиционные решения, анализ себестоимости, управленческий и бухгалтерский учет…
* **личная эффективность**: коммуникации, владение MS Office, тайм-менеджмент; знания в перечисленных выше областях менеджмента…

*Вывод № 2. Сложные системы многомерны. Чем большим числом измерений мыслит руководитель, тем лучше работает его система управления.*

**Наивность.** Попробуйте прикоснуться к горячей сковородке… Вы тут же отдерните руку... Человек очень быстро научается при наличии очевидной причинно-следственной связи. Вот она причина… и вот она привела к такому-то следствию… Понравилось следствие? Повторяем действие… Не понравилось – изменяем.

Теперь представьте, что прикоснувшись к горячей сковороде, вы ничего не почувствовали, и продолжили манипуляции с ней. А через час.. или неделю у вас рука покрылась волдырями, кожа слезла, а вы, удивляетесь, с чего бы это?

Приблизительно так устроены системы. Реакция системы на управленческое воздействие, как правило, не бывает быстрой и однозначной, поэтому и *не происходит* научения. Руководитель склонен приписать негативные события чему угодно, только не своим решениям, принятым вчера… месяц… год назад!

Как говорил французский экономист и публицист середины XIX века Фредерик Бастиа, [есть то, что видно, и то, чего не видно…](http://baguzin.ru/wp/?p=208#more-208)

Например, руководитель группы дает подчиненным только простые поручения, говоря, что сложное задание он выполнит быстрее сам, а то только на объяснения у него уйдет больше времени. *Что видно?* Группа справляется с фронтом работ. *Чего не видно?* (1) лучшие сотрудники не имея развития на своих рабочих местах, не получая удовлетворения от работы, могут уйти; (2) возникает зависимость компании от «незаменимого» менеджера; (3) по мере роста числа / сложности задач такой менеджер «завалит» свой участок…

В случае обнаружения ошибок руководитель настаивает на выявлении виновных. *Что видно?* Сотрудники боятся сделать ошибки, и стараются их избегать. *Чего не видно?* (1) показатели отчетности (если таковые есть) искажаются; (2) люди не сотрудничают для исправления несоответствий (брака); (3) внедрение системы качества при таком подходе невозможно.

Сложность бизнеса (объекта управления) и самих систем управления достигли такого уровня сложности, что здравого смысла перестало хватать. Менеджеры воспитанные на прежних своих успехах, пытаются повторять методы, зарекомендовавшие себя в прошлом. Но сегодня эти методы уже не работают. С другой стороны, культуры получения знаний о менеджменте (научных знаний) таким руководителям явно не хватает. Как сказал [Эдвард Деминг](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D0%B3%2C_%D0%A3%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BC_%D0%AD%D0%B4%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%81) «[Знаниям нет замены](http://baguzin.ru/wp/?p=253#more-253)».

*Вывод № 3. Сложность бизнеса такова, что одного здравого смысла больше не хватает. Знаниям нет замены.*

Мы кратко разобрали три проблемы, стоящие на пути внедрения системного подхода в управлении, а также предложили варианты их решения, которые можно представить, например, так:

1. ЛОГИСТИКА – наука о планировании, управлении и контроле над движением материальных, информационных и финансовых ресурсов в различных системах. Определение из [Википедии](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0). [↑](#footnote-ref-1)