

Рассел Акофф. Почему лишь немногие организации воспринимают системное мышление?

Рассел Линкольн Акофф (1919–2009) – американский учёный в областях исследования операций, теории систем и менеджмента. На русском языке было опубликовано порядка 10 его [книг](#). В 2011 г. в журнале [Проблемы управления в социальных системах](#) вышла его небольшая статья, способная пролить свет на вопрос, [почему менеджеры управляют не системно](#).

Рассел Акофф. Почему лишь немногие организации воспринимают системное мышление? // Проблемы управления в социальных системах. 2011. № Том 3. Выпуск 5. С. 6–10.



Есть немало причин, почему организациям не удастся применить системное мышление, но я думаю, что наиболее важны две, – одна общая и одна частная. Под общей я подразумеваю принципиальную невосприимчивость к любым идеям о преобразованиях. А под частной – невосприимчивость именно к системному мышлению.

Общая причина

На протяжении всего обучения, от детского сада до университета, ошибки считаются плохой вещью. За них нам снижают оценки. Не предпринимается никаких усилий для выяснения, научились ли мы чему-нибудь на совершенной ошибке.

Поступив на работу нам также дают понять, что ошибки наказуемы. Менеджеры смеются, когда я рассказываю об организации, в которой ежегодно присуждается приз за лучшую ошибку года. Если вы за год не совершили ни одной ошибки, вы скорее всего плохо выполняли свою работу, потому что не попробовали ничего нового. Организации и личности, всегда возлагающие на других вину за свои ошибки, тем самым отказываются обучаться.

Необходимо признать, что есть два типа ошибок: ошибки совершения и ошибки несовершения. *Ошибка совершения* происходит, когда организация или индивид делает что-то, чего не следовало делать. Слияние Sony с Columbia в 1989 г. закончилось списанием 2,7 миллиарда долларов, а слияние AOL и Time Warner привело к списанию активов на сумму в 54 миллиарда долларов. Руководители, ответственные за такие потери, сами получили значительные надбавки к зарплате. Им удалось отвергнуть свою причастность к совершенным ошибкам.

Ошибка несовершения происходит, когда организация или индивид не делает того, что следовало бы сделать. Например, когда Kodak не стал покупать Xerox, хотя мог это сделать, или, когда Kodak не запустил в производство мини-компьютер, созданный его работниками.

Из двух типов ошибок, ошибки несовершения обычно более существенны. Деградация и неудачи организаций почти всегда происходят из-за того, что они чего-то не сделали. К сожалению, системы учета в западном мире фиксируют только ошибки совершения! Поскольку ошибки несовершения не регистрируются, они часто проходят незамеченными. Это и есть главная причина, по которой организации не производят радикальных изменений.

В типичной организации главный рабочий принцип – «Обезопась свою задницу». Следование такому принципу порождает менеджеров, которые стараются минимизировать свою ответственность и подотчетность. Этот недостаток в организациях может быть устранен выполнением следующих шагов.

1. Регистрировать любое важное решение как о том, чтобы сделать что-то, так и о том, чтобы чего-то не делать. Реестр решений должен включать: (а) ожидаемые результаты решения и их ожидаемые сроки; (б) предположения, на которых основаны эти ожидания; (в) исходные данные для решения (информация, знания, понимание); (г) кем и каким способом принималось решение.
2. Осуществлять мониторинг хода выполнения каждого решения, чтобы обнаруживать отклонение фактов от ожиданий и предположений. При обнаружении расхождения следует найти его причину и предпринять корректирующее действие.
3. Выбор корректирующего действия сам является решением и должен обрабатываться так же, как и исходное решение. Такое действие позволит учиться тому, как исправлять ошибки; т.е. учиться тому, как учиться быстрее и эффективнее.
4. Решение организации не внедрять системное мышление должно обрабатываться так же. Выявление предположений, на которых основано данное решение, и их мониторинг, могут со временем привести к отмене этого решения.

Частная причина

Очень немногие менеджеры имеют хоть какое-то знание или понимание системного мышления. Мне редко встречались лица, принимающие решения в организации, которые в прошлом были ознакомлены с основами системного мышления.

Наше сообщество [ученых и консультантов] должно издавать журнал, адресованный потенциальным пользователям. В его редколлегию должны входить менеджеры. Журнал должен призывать потенциальных пользователей к диалогу, электронному или печатному. Вдобавок, он должен время от времени устраивать конференции, которые были бы мостом между специалистами по системному мышлению и их потенциальными клиентами. Такие конференции должны показывать им, что мы делаем и что можем делать.