

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.

Сергей Багузин

«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:



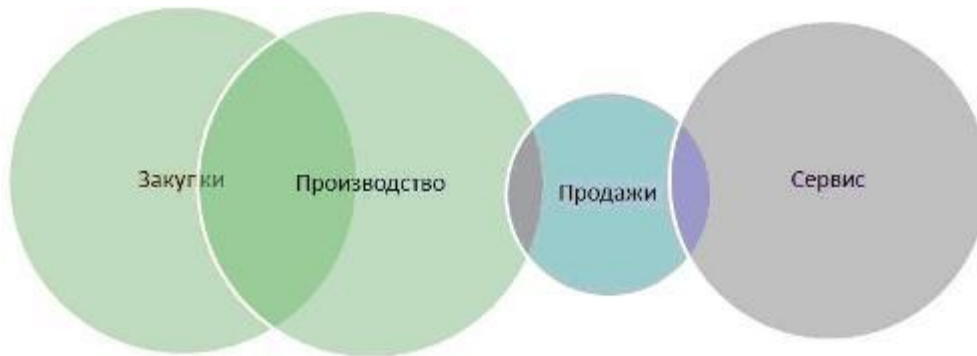
Остановимся на этих проблемах подробнее.

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](#) Э.Голдратта)? Продолжая аналогию с цепью, можно сказать, что организация, тем прочнее, чем прочнее ее 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](#). 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. Все понятно и просто: приложили усилие в таком-то направлении, точка послушно откликнулась, изменив свою траекторию. А каково понимать законы движения точки в четырехмерном 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. Прimitивный уровень содержит только одно измерение: приток/отток наличности!

По определению У.Эшби, [первый фундаментальный закон кибернетики](#) 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](#) 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: 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 отдернете 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 или год назад!

Как говорил французский экономист и публицист середины XIX века Фредерик Бастиа, «[Есть то, что видно, и то, чего не видно...](#)»

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](#), «[Знаниям нет замены](#)».

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:

