



Systems Thinking:  
Managing Chaos  
and Complexity  
Jamshid  
Gharajedaghi

# Системное мышление

Как управлять хаосом  
и сложными процессами

Джамшид Гараедаги

**Smart Reading**

**Ключевые идеи книги:  
Системное мышление.  
Как управлять хаосом и  
сложными процессами.  
Джамшид Гараедаги  
Серия «Smart Reading.  
Ценные идеи из лучших книг»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67423320](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67423320)*

*Ключевые идеи книги: Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Джамшид Гараедаги:*

**Аннотация**

Это саммари – сокращенная версия книги «Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами» Джамшида Гараедаги. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

Мир сложен и запутан – как найти в нем верный маршрут? Он сулит множество возможностей – как найти лучшую и превратить ее в работающий бизнес? Концепция Джамшида Гараедаги – проводник в мире сложности. Она позволяет взглянуть на

природу бизнеса издалека – с точки зрения ученого, который, однако, уже десятки лет успешно применяет свои методы на практике. Гараедаги предлагает осознать бизнес как систему со свойственными ей структурой и функциями и показывает, когда и как эта система работает наилучшим образом. Его план подходит лидерам любого масштаба и сферы деятельности – от CEO крупной корпорации до декана университета.

В формате PDF A4 сохранён издательский макет.

# Содержание

Системы и их свойства	6
Когда социальная система работает наилучшим образом	8
Конец ознакомительного фрагмента.	11

**Ключевые идеи книги:  
Системное мышление.  
Как управлять хаосом и  
сложными процессами.  
Джамшид Гараедаги**

**Автор:**

Jamshid Gharajedaghi

**Оригинальное название:**

Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity

[www.smartreading.ru](http://www.smartreading.ru)

# Системы и их свойства

Любая сложноорганизованная система может работать по одной из трех моделей:

**1) механистическая модель:** состоит из частей, каждая из которых выполняет лишь одну задачу. Так работает конвейер на заводе. Цель модели – производительность;

**2) биологическая модель:** система с одним разумом, который принимает окончательные решения. Таков любой живой организм, жизнь которого управляет мозг; если мозг решает съесть что-то вредное, желудок и печень могут отреагировать на это лишь задним числом – расстройством своих функций. Цель модели – выживание (а в бизнесе – рост);

**3) социальная модель:** *способна к самоорганизации, основана на координации множества в меру независимых подразделений-модулей, вдохновленных общим видением. Цель модели – развитие.*

В мире бизнеса долгосрочный успех сопутствует только социальной модели. Она опирается на пять базовых принципов:

► **открытость внешней среде**, которая поддерживает жизнь системы (путем обмена ресурсами, информацией);

► **целеустремленность**, определяемая и рациональными (прибыль), и эмоциональными (общие ценности) установками компании;

► **многомерность**: жизнь состоит из оттенков, решения компании не могут однозначно делиться на «черные» и «белые», эту сложность всегда важно учитывать. Так, граждане страны нуждаются и в свободе, и в безопасности; одно не противоречит другому, а требует выработки эффективной законодательной системы;

► **эмерджентность**: черты целого не выводятся механически из свойств частей. Тело человека состоит из миллиардов клеток, но сознание человека нельзя вывести из суммы этих клеток. *Компания состоит из множества сотрудников, но успех компании определяется не просто суммой сотрудников, а тем новым качеством работы, которое они все вместе создают;*

► **контринтуитивность**: *события, с которыми имеет дело система, могут иметь множество неочевидных причин и последствий, в том числе отложенных во времени.* Вред курения контринтуитивен: выкулив одну сигарету, вы не умрете, но в перспективе курение всегда оборачивается скверными последствиями для организма. В мире бизнеса контринтуитивны рост по экспоненте, сложные проценты.

# Когда социальная система работает наилучшим образом

## Децентрализация власти

Социальная модель мультиразумна: она состоит из множества волей разных сотрудников. С одной стороны, каждый человек стремится к независимому поведению, с другой, работа корпорации требует взаимозависимости. Коллеги могут сотрудничать в одном направлении, соревноваться в другом и конфликтовать в третьем. *Это порождает дилемму: что важнее – централизация (во главе – интересы целого) или децентрализация (учет интересов частей)?*

Большинству компаний централизация власти в руках меньшинства кажется более надежной стратегией. На самом деле централизация и децентрализация – две стороны одной медали. *По-настоящему эффективна та организация, подразделения которой работают по модульному принципу, получая определенную свободу маневра и выработав свои процедуры ведения дел.*

В таких компаниях каждый модуль (подразделение) вырабатывает стратегию для самого себя и для модулей низшего уровня (она не должна противоречить установкам моду-

ля более высокого уровня). Процедуры логически проистекают из общей стратегии компании, однако проектируются с учетом конкретных обстоятельств, так что ответственность за разработку процедур возлагается на непосредственных исполнителей, которым эти обстоятельства известны лучше всего. Чтобы согласуемое между модулями решение оказалось эффективным, сотрудники должны чувствовать, что они:

- ▶ имеют возможность повлиять на результат, у них есть возможность высказаться;
- ▶ понимают причину именно такого решения, даже если с ним не согласны.

*Согласие сотрудников по поводу критериев принятия решений – ключ к успешной децентрализации.*

Плюсы децентрализованной структуры:

- ▶ чем больше власти в своих руках сосредотачивает один руководитель, тем быстрее он приближается к пределу своей некомпетентности, тем более половинчатыми и неполными будут его решения;
- ▶ когда люди на местах уполномочены принимать решения, организация более оперативно реагирует на локальные изменения в компании;
- ▶ инициативные, талантливые сотрудники имеют больше

пространства для маневра.

При этом руководство может сохранить централизацию в тех подразделениях, где деление власти вредит рабочему процессу (речь, например, про информационное взаимодействие подразделений).

Каждое подразделение должно располагать гибким бюджетом, размер которого напрямую зависит от совокупного объема производства. Каждое подразделение объявляется центром прибыли, его доход рассчитывается как процент от объема производства всей системы, а издержки равны фактическим затратам. Доход каждого подразделения определяется комбинацией методов:

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.