

Надо ли бороться с Хаосом?

Выражаясь «по-научному», любая организация представляет собой, открытую, динамическую, стохастическую, самоорганизующуюся и самовоспроизводящуюся систему. Выражаясь попроще – любая организация может существовать только непрерывно обмениваясь с окружающей средой веществом, энергией и информацией, она существует благодаря процессам, которые в ней происходят, и не может оставаться в застывшем и неизменном состоянии, параметры этих процессов и состояние организации в целом непрерывно изменяются более или менее предсказуемым образом, не полная определенность и принципиальная непредсказуемость этих состояний и процессов требует своевременной реакции на происходящие изменения, поддержания равновесия со средой, в том числе изменяя структуру и процедуры адекватным образом, обеспечивая восстановление нарушенных элементов и связей и продолжение собственного существования. Выражаясь еще проще – любая конкретная организация, компания, предприятие – это живой организм.

Когда-то наиболее значимую, с точки зрения вложенного в это капитала, часть предприятия представляли собой машины. Взгляд на предприятие как на большой механизм, в основном из железа, но с вкраплениями ненадежного человеческого элемента, обслуживающего основной процесс, происходящий в железе – был естественным. Лучше использовать железо – станки, оборудование и другие производственные мощности – обеспечивая, таким образом, наибольшую отдачу от вложенных средств – было ключевым критерием, на который и ориентировался так называемый «научный менеджмент». В частности, чтобы относительная отдача от оборудования была больше, затраты на рабочую силу, необходимую для эксплуатации этого оборудования должны были быть как можно меньше, а для этого рабочая сила должна была быть как можно дешевле, необходимая квалификация как можно ниже, выполняемые людьми операции как можно проще, и тогда – о удача! - мозги основной массе рабочей силы совсем не понадобятся, а масса без мозгов – дешевле стоит и легче управляется. Форд возмущался – «Что за проклятье - когда мне нужна только пара рук – я вынужден принимать на работу и все остальное...». Были такие времена... Но предприятие, которое можно уподобить механизму, теперь редкость. Проектирование и отлаживание организационных решений годами, потом эксплуатация десятки лет в неизменном виде, узко специализированная дешевая рабочая сила, бездонный рынок, покорно потребляющий все то же самое - это ушло в прошлое, вместе с макулатурным теперь уже «научным менеджментом» и его продолжением в виде НОТ.

Кому теперь нужны сотрудники без мозгов? Много ли кого устраивают слабовольные, без характера, без увлечения, без творчества, без энтузиазма исполнители, которые делают только то, что им сказали, и так, как сказали, или как написано в инструкции? Кто же тогда будет писать для них инструкции, и переписывать каждый день, потому что мир непрерывно меняется, и задачи, даже похожие, приходится решать каждый раз в новых условиях, и решать по месту, здесь и сейчас, иначе будет поздно и никому уже не нужно? Мир изменился. И этот новый мир требует новой парадигмы управления. Она и появилась в 80-х годах прошлого века на основе нового понимания природы вещей, развиваемого наукой синергетикой, и знаменуя собой то, что мы теперь называем «современный менеджмент». В чем же его специфика?

Одним из ключевых в синергетике является представление о хаосе, или точнее – так называемом детерминированном хаосе. Последний, в отличие от термодинамического хаоса, который выражается в поведении отдельных элементов системы, обусловленном отсутствием взаимосвязи между ними, проявляется в поведении множества элементов, обусловленном как раз наличием взаимосвязи между ними. Собственно, термин синергетика, от греческого *синергена*, и означает содействие, сотрудничество. Академик Анохин когда то определил понятие «система» как такое множество элементов, в котором взаимодействие принимает характер взаимосодействия, направленного на получение фокусированного конечного результата. Взаимосодействие в организациях означает страшное с точки зрения «научного менеджмента» явление – отдельные сотрудники, вместо того чтобы делать «каждый свою работу», начинают заботиться о каком-то «общем деле», принимая, правда, на себя ответственность за результат. Они сами определяют и перераспределяют обязанности в зависимости от обстановки, исходя из того, что требуется для удовлетворения клиентов, а не из того, что велено, и вообще – сами решают, что им делать и как..., Хаос, да и только! Но как оказалось – именно это и требуется в современном мире.

Можно ли предсказать ситуацию на баскетбольном поле, которая сложится через 10 секунд? Знают ли даже самые завзятые болельщики или даже тренер, в какой момент в будущем какой игрок где окажется, и что в при этом будет делать? Нет – это хаос. Но далеко не полный произвол. Можно ли предсказать, кто придет сегодня в ресторан и что закажет – как же тогда планировать работу официантов и поваров? Что же это – предоставить им самим решать, в зависимости от пожеланий и настроений клиентов, что готовить, что подавать, в каком порядке и т.д. – но ведь это будет хаос? Да будет. Но ничего страшного, если это – детерминированный хаос, который не разрушает, а во взаимодействии с принципом наименьшей диссипации энергии, создает порядок, порождая устойчивые процессные структуры. Но чем же тогда заниматься руководителям? Оказывается – есть чем.

Когда именно включаются процессы самоорганизации и какие возникают структуры в хаотической среде, зависит от критических условий, именуемых управляющими параметрами. Молекулы воды при определенном потоке тепла через стекло – переходят от создания хаотического матового слоя к рисованию морозных узоров, очень даже симметричных и самоподобных. Люди в проходе возле метро в час пик, когда плотность потока достигает некоторой критической величины, вдруг, не договариваясь, разбиваются на встречные не перемешивающиеся потоки и ведут себя очень согласованно, в полном уважении к принципу наименьшей диссипации энергии. Сотрудники, которым в выходные платят за ту же работу в два раза больше, по массе случайных причин не успевают сделать эту работу в нормальное время на неделе. Форма материальной ответственности – как-то детерминирует случайный процесс воровства на производстве. Система премирования – поощряет сотрудничество отдельных исполнителей или препятствует ему. А сотрудники при этом ведут себя, как хотят.

Хаос – везде. Где-то он достаточно детерминированный и приводит к образованию устойчивых структур и предсказуемых образцов поведения элементов. Кое-где он так и остается недетерминированным... Но управление хаосом – это не управление конкретными сотрудниками – это управление теми условиями, которые определяют, как себя эти сотрудники будут вести, в частности - будут ли они делать дело, или саботировать работу, выставляя «уважительные причины» и требуя «ясных указаний».

Возникающие из хаоса в процессах самоорганизации структуры описываются так называемыми параметрами порядка. Эти параметры порядка не порождают, они его именно описывают. Такое описание во времена «научного менеджмента» обычно означало «внедрение» соответствующего порядка и следование ему. Описание требуемого порядка в наше время – это просто описание того, чего начальству хочется, чтобы так оно было. А бывает на самом деле так, как решит Хаос, исходя из заданных ему детерминирующих условий – процессов, структуры, ответственности, критериев и методов оценки, системы премирования и т.п. У того, кто умеет контролировать управляющие параметры, Хаос в услужении – он проявляет удивительную изобретательность, порождая разнообразные формы поведения и отношений, из которых выживают наиболее эффективные для заданных условий – и вместе с ними выживает и процветает организация. Тот, кто пытается вместо Хаоса, правящего миром, наводить свой выдуманный порядок – сильно рискует проиграть в неравной борьбе. Даже Бог, при всей своей всеильности, самолично занимался лишь некоторыми особо важными вещами - предоставив Хаосу, не выходя за рамки законов природы, создавать бесконечное разнообразие всего сущего. И Хаос с этим успешно справился. Неужели Вы всерьез думаете, что он не справится с делами в вашей организации? Только нужно правильно его озадачить, чтобы поменьше своевольничал...

Арташес Газарян

15.03.2010