

Зачем резать священных коров?

Организации ведут себя по-разному. Как и люди – ищут на ощупь, маются в тисках привычных стереотипов, наступают на те же грабли, напрягают интеллект в поисках более или менее разумных решений – и выходят из себя, когда это не удастся – поддаваясь эмоциям, начиная метаться, делая роковые ошибки или случайно нарываясь на успех, с которым потом не знают, что делать... Как и людям – организациям может быть свойственно реактивное (в ответ на то, что уже произошло) или проактивное (в связи с тем, что может или нужно, чтобы произошло в будущем) поведение. Поведение организаций может быть более или менее инновационным – это тоже случайный поиск, испытание неизвестного, но, в отличие от эмоционального поведения, подразумевает трезвую оценку рисков в сопоставлении с потенциальными выигрышами, и возможности рисковать. По существу – инновационное поведение представляет собой развитие рационального поведения в область, где выигрыш не может быть предопределен в каждом отдельном случае, а окупается, в конечном счете, если окупается, лишь стратегия – при наличии ресурсов на достаточное число попыток. А попыток требуется тем больше, чем меньше знаешь, что делаешь...

Как организации себя ведут – зависит от уровня развития механизмов, регулирующих их поведение. В самом простейшем случае, при отсутствии памяти, они просто тыркаются в разные стороны и двигаются туда, где пахнет успехом, например - деньгами. Им все равно, что делать, если только это возможно сделать и на этом можно заработать. Зарабатывают при этом больше те, кто более интенсивно тыркается в разные стороны, но такие и прогорают чаще.

Если память все таки есть, тогда оказавшись в знакомой ситуации достаточно вспомнить, как удалось ее использовать в прошлом – и если результат в прошлый раз был удовлетворительным (ну, мы же живы!) – просто повторить те же самые действия. Если ничего в мире за это время не изменилось – они приведут к тому же приемлемому результату. Скорее всего – этот результат не будет наилучшим из всех возможных, но «от добра добра не ищут», «зачем изобретать велосипед?», и т.п. Хуже, если в мире что-то изменилось, и те же самые действия уже не приводят к тому же, что и раньше, результату. Случится ли так - априори никогда не известно – надо попробовать, а когда результат получается отрицательный – это очень удивительно («мы же всегда так делали, и все было хорошо...») – в него очень трудно поверить («здесь что-то не так, давай попробуем еще раз»,... и т.д.). И так – пока грабли не поломаются или лоб не разобьется...

Набив шишек и начитавшись книжек, а также наглядевшись на других – начинаем понимать, как устроен мир и каких последствий можно ожидать от тех или иных действий (что, скорее всего, может произойти, если идти одним путем, и что может случиться, если выбрать другой). Наше представление о мире, или так называемая «ментальная карта» позволяет оценить рациональность видимых вариантов и выбрать наилучший - постольку, поскольку эта карта адекватна реальности, и информации достаточно, чтобы оценить, где мы находимся и что нас ждет по пути... К сожалению, ни абсолютно полных, ни абсолютно точных ментальных карт не существует. Хотя бы уже потому, что они всегда созданы прошлым, а решения приходится принимать относительно будущего. Поэтому даже самые «разумные» решения приводят иногда к проколам, тем более болезненным, чем рациональнее казался выбранный вариант поведения...

К счастью для организаций, которые свое счастье понимают, «одна голова хорошо, а две лучше», а десять или тридцать - просто великолепно. Потому что появляется возможность сверки ментальных карт. Когда они совпадают – будучи одинаково правильными или неправильными – это случай не интересный, от него никакой пользы. Но вот когда не совпадают – это указывает, что как минимум одну из карт надо исправлять, а может и две... - в любом случае надо разбираться и принимать меры. Только не скатиться к установке, что каждый-де «может оставаться при своем мнении» - нет, не может – потому что как минимум одно из мнений - это уже не «мнение», а «заблуждение». При нем не надо оставаться, его надо исправлять. Ибо истина – она одна (это вкусы могут быть разные...).

Когда сотрудники, чьи ментальные карты не совпадают, общаются не для того, чтобы отстоять свое изначальное мнение любой ценой, а для того, чтобы вместе выяснить причины расхождений и с радостью исправить свое неправильное представление на теперь уже правильное – все ментальные карты прирастают знанием. Но это еще не все – если ментальное поле каждого каким-то образом сделать открытым и доступным для всех – то каждый будет пользоваться много раз более содержательным и адекватным реальности «общем полем знания». В результате – пространство рационального поведения, которое непосредственно связано с объемом знания о мире, и пространство согласованного поведения, которое зависит от совпадения представлений о нем, расширяются во столько раз, сколько раз удалось мультиплицировать индивидуальные интеллекты в коллективный «интеллект организации» (есть ведь организации умные и есть на редкость тупые, не так ли?).

Если бы мир долго оставался неизменным – наращивание общего поля знания зависело бы только от скорости наработки и запоминания нового опыта и новой информации из различных источников. Но мир меняется и потому ментальные карты быстро устаревают – как индивидуальные, так и коллективные. А использование устаревших ментальных карт опасно – это хуже, чем поиск пути без карты, ибо усыпляет бдительность и не позволяет видеть даже очевидного. В изменяющемся мире способность забывать то, что более не релевантно, не менее важна, чем способность постигать и запоминать новые истины.

Что у организаций получается, кроме удачи зависит и от того, что и как они делают. А что и как они делают – зависит, в частности, от того, что они знают и умеют. А что они знают и умеют – зависит от того, как они умеют учиться – не на курсах, а на всем, что предоставляет жизнь – и как используют полученное знание – каждый для себя, или все вместе. Луч лазера, прорезающий толстый лист металла, это тот же самый свет, что исходит от обычной лампочки – только когерентный, «причесанный» через кристалл рубина или иным способом. Организационное знание – тот же луч света, который может творить чудеса, если сделать его когерентным. И, увы, тот же «свет», когда он у каждого свой и светит в другую сторону, приводит только к выделению тепла и совсем ненужному нагреванию атмосферы.

Знание как основная производительная сила большинства современных компаний обычно распределено в головах сотрудников, в процедурах, в программном обеспечении, базах данных и тому подобном – его трудно локализовать и сделать доступным для общего использования – но результат стоит того – потенциал организации увеличивается на порядки. Не мудрено, что управление знанием – процессами его приобретения,

хранения, актуализации, использования, защиты и т.п. – становится важным аспектом менеджмента. Приходится создавать и поддерживать новый тип отношений, иную структуру и культуру – самообучающуюся организацию. Это уже не просто «механизм», это даже не просто «организм» – это «организация как мозг» - новая парадигма, практически не совместимая с большинством старых. Чтобы для нее освободилось место – нужно начать с очистки ментальных карт от «прописных истин» (мы называем эту процедуру «резать святых коров») – и предоставить реальностям нового мира рисовать на этом поле свои новые узоры.

Арташес Газарян

17.03.2010