

Управленческая культура организаций

Составители
Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова

Москва
Независимая фирма «Класс»

УДК 615.851

ББК 53.57

Управленческая культура организаций / Составители Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова – М.: Независимая фирма “Класс”, – 400 с. – (Библиотека приключений тренинга и консалтинга).

ISBN 5-86375-058-8

Обращение к теме, которой посвящен этот том, свидетельствует, что в отечественном бизнесе произошла качественная “смена вех”. И культура управления в деловом мире стала восприниматься как одно из важных средств достижения успеха и одновременно качественный его показатель. А поскольку становление бизнес-среды в России имеет свою специфику, то и управленческая культура отличается своими особенностями. Они обусловлены не только законами менеджмента, но и национальным историческим контекстом, а также личностными особенностями людей, “стоящих у руля” многих отечественных компаний.

В этой книге корпоративная культура организаций предстает с разных сторон – от общего обзора особенностей управленческой культуры в России – через анализ моделей бизнес-консультирования, соответствующих им технологических шагов и специфики консультант-клиентских отношений – до отдельных зарисовок и подробного изложения конкретных примеров из практики консультирования. Особый интерес представляет раздел, посвященный коучингу – специфической форме работы с первыми лицами компаний, получающей в последнее время все более широкое распространение.

Поэтому среди читателей книги будут и “носители” организационной культуры – представители менеджмента разных уровней, и те, кто работает с организациями, – консультанты, тренеры, коучи. Немало полезного в ней могут найти и те, кому просто интересно, что происходит в российском бизнесе.

ISBN 5-86375-058-8 (РФ)

© 2004 В.С. Дудченко, В.К. Зарецкий, М.А. Иванов, Л.М. Кроль, В.В. Семенов, А.В. Сорокоумов, Н.Ю. Тумашкова, Н.Б. Ускова, Д.М. Шустерман

© 2004 Л.М. Кроль, Е.А. Пуртова, предисловия

© 2004 Независимая фирма “Класс”, издание, оформление

Исключительное право публикации на русском языке принадлежит издательству “Независимая фирма “Класс”. Выпуск произведения или его фрагментов без разрешения издательства считается противоправным и преследуется по закону.

www.psybooks.ru

Купи книгу “У КРОЛЯ”

РОЗА ВЕТРОВ ТРЕНИНГА И КОНСАЛТИНГА

На наших глазах тренинг и консалтинг из отхожих промыслов коробейников через партизанские отряды и вольных стрелков, практиков-романтиков начинают продвигаться к претендующему на большой стиль и еще больший серьез организационному, а иногда и заорганизованному формату.

Все более внятными становятся заокеанские ветры – оттуда, где большие консалтинговые фирмы плавают айсбергами среди льдин поменьше, но все же достаточных для посадки небольшого самолета.

На место “кое-каких” галстуков приходят купленные на прошлые заказы; лица все серьезнее, а раздаточные материалы все американистее. Кстати, про “раздатки”: картинка, подпись, схема, мысль, выделенная жирно, – можно переворачивать. Дальше – обещание новых картинок и пара страниц для собственных подчеркиваний и обведений пустоты. Каждый, кому посчастливилось это увидеть, может быть абсолютно уверен, что он на верном пути.

Даже слова про корпоративную культуру – больше не просто так, не напоминание тому, кто забыл подписать тетрадку своей фамилией с указанием класса и школы. Отныне это “сложный комплекс мероприятий”, от фуршета до перетягивания каната с натужным начальником в процессе формирования команды и игры в народность. А еще – невидимые миру слезы и пот службы персонала: инструкции, функционалы, схемы, планы...

Так что теперь праздник Карабаса-Барабаса, организация поездки на нартах с привязыванием ненавидящих друг друга собак под углом друг к другу (чтобы путем сдержек и противовесов тянули куда надо) или любимая игра “Угадай настроение, или Подвернись под руку” становятся не просто выражением характера очень активных людей по отношению к менее активным, а приобретают организационный размах, обеспеченный немалыми силами.

Как тут обойтись без консультантов и тренеров, когда одним из принципов делания бизнеса людьми, вовремя ухватившими жар-птицу счастья за хвост, является принцип “делиться надо”! А уж если надо – то лучше с умными людьми. “Качки” и так свое потребуют, но это не вполне подходит под вежливое понятие “делиться”. Поэтому выглядеть умно так же важно, как и галстук.

Надо сказать, что это раньше было в ходу выражение “Если ты такой умный, почему ты такой бедный?”. Ныне в этом направлении произошли серьезные инновации: “Если ты такой умный, почему ты не работаешь в крутой компании?”. Так что и здесь волей-неволей приходится забыть обо всем лучшем из кодекса самурая, выйти из стаи-артели и со счастливым выражением лица надеть уздечку или постромки объезженной фирмы с “особыми западными технологиями”. Прогресс – не тетка уже потому, что связи с людьми старше 35 просто не приветствуются.

В связи с вышесказанным настоящий том можно рассматривать в том числе как заповедник – так сказать, сохраненный национальный парк. Где каждый пасется на привычных местах, а кому положено – охотится время от времени. Авторство и определенная самобытность – все еще присутствуют. Америка – далеко, просто потому, что у нее свои заповедники, в которых многие авторы тома бывали и тем не менее вспоминают пережитое на тех берегах без религиозного самозабвения.

Леонид Кроль

ОРГАНИЗАЦИЯ В ПРОСТРАНСТВЕ КУЛЬТУР

В фокусе внимания очередного тома серии “Библиотеки приключений тренинга и консалтинга” – тема организационной культуры. Она становится модной: за последнюю пару лет вышло большое количество переводных работ и отечественных монографий, десятки сайтов предлагают создать, исправить или изменить культуру вашей организации. В чем специфика этого сборника?

На наш взгляд, практика работы с корпоративной культурой во многом зависит от культуры деятельности консультантов, а говорить о сформированности этой сферы профессионального сообщества еще преждевременно. Поэтому в этой книге мы опять возвращаемся к теме бизнес-консультирования, продолжая анализ его моделей, соответствующих им технологических шагов и специфики консультант-клиентских отношений. Эти вопросы рассматриваются на разных уровнях анализа: как в теоретических работах, так и в описании конкретных случаев организационного консультирования. Авторы этого раздела – высокостатусные оргконсультанты, реально соучаствующие в создании и развитии культурного слоя своей профессии.

Другая особенность темы организационной культуры – отсутствие устоявшихся парадигм и теоретическая незрелость в понимании этого феномена, поскольку история его систематического исследования насчитывает всего два десятка лет. Но предыстория, как это часто бывает, гораздо богаче: знаменитый Хотторнский эксперимент можно рассматривать как выразительный пример работы с организационной культурой.

В настоящее время теория организационной культуры продолжает развиваться, изолированные подходы к ее анализу сопоставляются и взаимосвязываются, а авторы нашего сборника выражают собственные позиции, то присоединяясь к каким-то подходам, то выходя за пределы “прописанного” и намечая новые траектории исследований. Мозаичность взглядов, мнений, позиций адекватна и даже желательна при взаимодействии со столь многозначной реальностью.

Мозаичность используется некоторыми авторами как принцип рассмотрения, соответствующий самой реальности корпоративной культуры, и тогда на первый план выходит анализ составляющих культуру организации множественных субкультур (см. статьи Л. Кроля, Н. Усковой). В других работах в качестве предмета анализа и мишени воздействия выделяются те или иные составляющие организационной культуры, которые, вероятно, можно рассматривать как взаимодополняющие. Но для этого хорошо бы воссоздать некоторое общее теоретическое представление, существующее в настоящее время, признавая его ограниченность и считая исключительно рабочим.

В попытках выстроить такое более-менее целостное представление академические издания, скорее, добавляют неопределенности, обозначая множество подходов к пониманию этого феномена. Однако подавляющее большинство авторов опираются на исследования Эдгара Шейна, с работами которого связаны основные достижения в этой области в 1980-е годы.

Он определяет организационную культуру как “паттерн (модель) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого

оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем”^{*}.

Его же идеи об уровне строения корпоративной культуры воспроизводятся теперь из книги в книгу, в соответствии с которыми выделяют следующие составляющие культуры:

- 1) Доступные для наблюдения артефакты (логотип, фирменные календари, флаги, особая архитектура здания и т.п.). Также к “символическому” уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников.
- 2) Ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации.
- 3) Базовые предположения, принимаемые членами организации бездоказательно и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый “воздух” организационной культуры, без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают.

Наши коллеги, чьи работы представлены в этом томе, фокусируются на выделении разных составляющих корпоративной культуры, затрагивая каждый из ее аспектов. Формирование определенного склада культуры анализируется в работе М. Иванова и Д. Шустермана: “Культурная составляющая менеджмента – предыдущий опыт, сложившиеся неосознаваемые механизмы восприятия реальности, оценки себя и среды, в конечном счете оказывают значительно большее влияние на практику менеджмента, чем знания, полученные в вузах”.

Символические составляющие рассматриваются в статьях Н. Тумашковой, по мнению которой, “своя корпоративная культура есть в любой компании, потому что, как у культуры вообще, у нее те же атрибуты, только в рамках отдельной организации: ценности, ритуалы, традиции, язык, внешний образ, история, легенды и мифы и т.д.”.

В работе Л. Кроля основное внимание уделяется соответствию сознательных и бессознательных процессов организационного взаимодействия: “Сочетание декларируемого с реально выполняемым представляет собой баланс между сознательным и бессознательным в организации”.

Исследование бессознательных составляющих культуры – интригующая тема. Очевидным содержанием сознательной части организационных процессов являются нормы, правила, система контрактов, цели компании, то есть все то, что намеренно объявляется и предписывается. Бессознательная часть организационных процессов обнаруживает свое существование спонтанно – в сбоях работы и ошибках сотрудников, в зазорах и несоответствиях сознательно принятым инструкциям. Что отражается в этих “парапраксисах”, какова может быть их интерпретация? Мы можем обнаружить здесь следы истории жизни первых лиц организации, истории развития организации, истории страны, истории обществ и другие трансперсональные проявления психического.

Смысловое обобщение когда-то пережитого лидером, группой или страной неизбежно влияет на восприятие нынешней реальности. Но чем дальше вынесен этот опыт за пределы собственной жизни, тем дальше он от сознания и тем менее является подконтрольным, обладая большим потенциалом спонтанного воздействия на функционирование организации. Яркие и многочисленные иллюстрации того, как опыт “прошлых жизней”, опыт предков проявляется в профессиональной жизни наших современников, можно найти в работах Е. Михайловой^{*}.

^{*} Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.

^{*} Михайлова Е.Л. Время и место // Развитие организации и HR-менеджмент. М.: Класс, 2004; Михайлова Е.Л. Я у себя одна, или Веретено Василисы. М.: Класс, 2002.

Обнаружение в организационной культуре составляющих более общего культурного фона, социально-исторического контекста организационного существования – важная тема. Один из наиболее полемичных в настоящее время вопросов – является ли организация субъектом или объектом собственной культуры? Создает ли она сама свою культуру и сосуществующие в ней субкультуры или является только отражением, носителем иных, более широких культур – национальной, государственной и пр.?

Последняя позиция развернута в яркой, иллюстративно богатой статье М. Иванова и Д. Шустермана “Управленческая культура в России”, где авторы подробно исследуют проявления российского менталитета в организационной культуре.

Другой важный источник бессознательных коллективных представлений – это личная философия и психологические особенности ее основателей и первых лиц. Влияние лидеров становится особенно очевидным, если мы выделим некоторые из механизмов передачи культуры в организации* :

- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- выделение объектов внимания, контроля и оценки руководителя;
- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении;
- композиция и структура компании и др.

Именно поэтому так важно существование в данном томе самостоятельного раздела о коучинге. Это специфическая форма работы с лидерами компании, целью которой, среди прочих, может быть и преобразование корпоративной культуры.

В заключение хотелось бы остановиться на вопросе, значимость которого последней совсем не является: зачем это нужно? Что может быть привлекательного в такого рода услуге, для решения каких проблем работа с культурой может быть адекватным средством?

Наиболее общие ответы – указание на культуру как мощный инструмент организационного развития в целом и подсчет последующего роста доходов.

Думается, что было бы полезно увидеть более конкретные подтверждения возможной пользы и смысла обращения к анализу культуры организации. Например, попробовать выделить те проблемы организационного консультирования, когда использование методов исследования и коррекции организационной культуры оказалось плодотворным** :

- 1) Упрочение авторитета и власти первых лиц (например, первые лица моложе своих подчиненных на 5–15 лет).
- 2) Преодоление подозрений в отношении первых лиц и создание атмосферы взаимного доверия (например, подчиненные подозревали, что бизнес был организован на деньги богатых родителей).
- 3) Комплексная организационная диагностика с целью выявления слабых мест в организации деятельности (менеджменту необходима объективная независимая комплексная оценка качества своей организационной работы).
- 4) Преодоление внутренних конфликтов между профессиональными и иерархическими группами в организации, в особенности при внедрении новых технологий и методов работы или реорганизации существующих (например,

* Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2002.

** Феофанов В.Ю. Организационная культура и развитие организации // www. Job-Portal.

стычки между IT-службой и производственниками, между “людьми процента” и “людьми оклада”, между менеджментом и рядовыми сотрудниками и др.).

- 5) Диагностика различного отношения к бизнесу и способу его ведения представителями разных национальных культур (например, русскими, белорусами и литовцами).
- 6) Диагностика различий в ведении бизнеса крупными организациями и небольшими организациями (более 2000 человек и 30 человек соответственно) при их взаимодействии друг с другом и выстраивании партнерских отношений.
- 7) Выявление внутренних конкурентов и раскола в организации (попытки одних учредителей получить большую власть и участие в бизнесе в ущерб другим, отколоть большую часть организации, попытки наемного лица увести бизнес организации на себя или на третьих лиц и т.п.).
- 8) Реструктуризация организации в саморазвивающуюся и самообучающуюся организацию (рынок поделен, наблюдается жесткая конкуренция, привлечение дополнительных внешних ресурсов почти невозможно).
- 9) Осознание факторов, мешающих росту и развитию менеджеров в организации на всех уровнях – как отдельных лиц, так и управленческих команд.
- 10) Преодоление кризисов в отношениях между менеджерами и кризисов личного развития (например, желание собственников изменить распределение доли участия каждого в бизнесе, необходимость личного самоопределения: “А о том ли я мечтал, когда создавал – способствовал развитию, вкладывал душу в эту организацию?”).

Этот перечень действительно связывает организационную культуру с проблемами организационного развития, но при этом показывает конкретные механизмы такой связи, которые могут быть легко спроецированы на конкретную организацию в решении вопроса: а нужно ли это нам? Надеюсь, что знакомство с этой книгой не ограничится для вас только этим вопросом, а полученные ответы вызовут еще много новых.

Елена Пуртова

Часть I

БИЗНЕС-КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: ГРАНИ И ГРАНИЦЫ

Михаил Иванов, Давид Шустерман

К ВОПРОСУ О СИСТЕМНОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ

Наш опыт работы с руководителями самых разных организаций убеждает в том, что можно хорошо знать положения системного подхода, но при этом не владеть им как собственным инструментом и не уметь системно видеть и мыслить.

Системный подход сложен тем, что он предполагает особый способ восприятия реальности, отличный от того, к которому мы все привыкли. Утвердившиеся в науке с XVII века представления о детерминированности мира, о возможности вычленить причину и следствие, найти одну истинную первопричину, мешают понять, что в реальности причины и следствия могут меняться местами. А в мире может существовать множество истин, справедливых в разных условиях и с определенной степенью вероятности.

Стремление найти простой ответ, вычленить один главный фактор, найти панацею мешает работе с организацией, в которой этих факторов очень много, и все они – абстрактно – главные.

С этой точки зрения очень показательной является мода в менеджменте, которой с отставанием, как правило, следуют и наши управленцы. То главным считаются человеческие отношения, то структуры управления и соответственно реструктуризация, то маркетинг или реинжиниринг. Все это напоминает юмористический рассказ о том, что “все от нервов или неправильного питания”.

Казалось бы, системный подход не помогает, а наоборот, мешает менеджеру-практику. Вместо того чтобы помочь найти одно правильное решение, он все время подчеркивает их возможную множественность.

Но на самом деле все не настолько противоречиво. Прежде всего системный подход требует определения объекта управления, границ и параметров системы, которой придется руководить.

Во-вторых, система проявляет себя как целостность во взаимодействии с другими системами. Для того чтобы описать это взаимодействие, очень важно выяснить, откуда ведется наблюдение, где по отношению к системе находится собственник, менеджер, консультант. Ведь для того, чтобы увидеть объект управления и получить возможность анализировать и оценивать его, надо находиться вне системы, владеть всей информацией о взаимодействии данной системы с другими.

В-третьих, надо помнить, что социальные системы многомерны. В них одновременно происходит множество разнородных процессов, оказывающих влияние друг на друга. Каждый из процессов одновременно является и причиной и следствием других. Люди влияют на технологию производства, но и сами подвержены ее воздействию. Человек является элементом сразу нескольких систем, от него может зависеть их жизнедеятельность, но и сам он неизбежно так или иначе реагирует на соприкосновение с ними.

Любая социальная система входит в еще большую систему, взаимодействует с другими системами, и все они как-то влияют друг на друга.

Поэтому какая-то одна проекция системы на плоскость – будь то экономика или психология, технология, маркетинг или управленческие структуры – не дает полной картины организации, не позволяет прогнозировать развитие системы корректно. Каждая

научная дисциплина изучает и описывает реальность лишь в одной интересующей ее проекции.

Экономистам необходимо иметь дело лишь с тем, что поддается счету, они любят говорить о коммерческих интересах, прибыли и капитализации.

Психологи слишком сосредоточены на ценности субъектности и часто не хотят принимать в расчет и разбираться в объективной реальности.

Сторонники классического менеджмента постоянно твердят об управленческих структурах, обожают их называть, обсуждать, типологизировать и оптимизировать.

В реальности люди живут в объективно существующем мире, подчиняющемся и физическим, и экономическим законам, а структуры управления, если они не учитывают особенности людей и существующих условий их жизни, мертвы и способны убить все живое или развалиться, несмотря на свою абстрактную идеальность.

Управление* не только счетная наука, но и искусство. В многофакторном мире не все, к счастью, можно посчитать. Помогают интуиция, опыт, талант конкретного менеджера. Вопрос в том, чтобы максимально точно развести счетные и несчетные задачи: не опираться на интуицию там, где необходимы и возможны вычисления, и не пытаться вычислять то, что в принципе счету не поддается.

В жизнедеятельности любой организации всегда есть и остается зона неопределенности. Задача профессионального менеджера – осознавать это и стремиться к увеличению зоны определенности настолько, насколько позволяет реальность.

Системный подход дает возможность вычленять главное, не терять целостность, знать некие законы, корректно считать – так, чтобы можно было доверять вычислениям или по крайней мере знать их ограничения.

Наш опыт консультирования российских организаций свидетельствует о том, что именно отсутствие системных представлений мешает нашим клиентам выделить в своей работе главное, сделать ее технологичной, рационально ее бюрократизировать.

Иногда это связано с нелюбовью российских менеджеров к рутинной, кажущейся нетворческой работе, часто – с отсутствием элементарных знаний или нежеланием считаться с какими бы то ни было правилами и ограничениями. Несмотря на различные осознанные и неосознанные причины, российский менеджмент теряет в эффективности из-за того, что недостаточно использует методологию и разработки системного подхода.

В советские годы был период, когда вырванным из контекста элементам системного подхода обучали в приказном порядке, требовали использовать его в управлении и планировании. При этом, как правило, он оказывался настолько выхолощенным, реальные условия настолько противоречили самим принципам этого подхода, что от него были оставлены только формы, и заполнение этих пустых форм вызывало раздражение у большинства руководителей. Такое представление о системном подходе как исключительно формальном сохранилось. Отсюда утверждения о том, что он устарел, что он сам подразумевает формалистскую редукцию менеджерской реальности.

Между тем во всем мире системный подход и в технике, и в управлении организациями бурно развивался, и не как абстрактная теория, а как реальный инструмент управления, позволяющий сделать труд менеджера осмысленным и продуктивным. Системный подход использовался при разработке и внедрении в производство крупных военных проектов, американской программы полета человека на Луну и т.п. – во всех случаях, когда требовалось спланировать и организовать деятельность сотен и тысяч фирм с разными формами собственности и разной спецификой работы. Он применялся и для

* Понятия “управление” и “менеджмент”, существующие в настоящее время в русскоязычной литературе, не тождественны друг другу. Понятие “управление” традиционно используется как более широкое. На эту тему было немало дискуссий среди специалистов. В данной статье мы не будем возвращаться к этой дискуссии. И используем эти термины как синонимы, просто чтобы не повторять термин “управление” слишком часто.

проектирования отдельных больших и малых организаций, а также для управления ими и стал в настоящее время основой международного языка менеджеров, дающего им возможность понимать друг друга.

После такого дифирамба самому системному подходу к пониманию организаций и управления попробуем сформулировать задачу настоящей статьи.

Ее цель состоит в первую очередь в том, чтобы, напомнив специалистам и практикам менеджмента азы системного подхода, предложить им некий язык, некое представление об организации, которое задает оси координат, позволяющие увидеть место практически каждого современного управленческого инструмента или понятия. Как нам представляется, такие оси координат, реперные точки в современном российском менеджменте утеряны. А без них очень легко утонуть в море менеджерской литературы, сбиться на бездумную погоню за внедрением все новых и новых “эффективных западных методов и инструментов” управления.

СИСТЕМА

Во время Второй мировой войны знаменитый американский ученый Норберт Винер разрабатывал теорию, с помощью которой создавались механизмы сопровождения и уничтожения летящих целей противника. Один из ключевых аспектов этой проблемы был связан с созданием контура обратной связи. Информация с экранов радаров о положении цели использовалась для расчета поправок, прогнозирующих движение цели. С учетом этих поправок наводились орудия. Затем эффективность этих поправок вновь оценивалась с помощью радара, вновь производились расчеты и так далее до уничтожения цели. Этот механизм работал совершенно одинаково и в случае, когда расчеты делались машинами, и в случае, когда поправки рассчитывались людьми. Важнейшая догадка Н. Винера состояла в том, что сходные механизмы обратной связи используются во всех видах целенаправленной деятельности: и тогда, когда человек берет со стола коробку спичек, и тогда, когда головка подсолнуха поворачивается за солнцем.

Разработанная им и его соратниками теория установила сходство между используемыми в различных науках механизмами управления. Оказалось, что сложные технические системы, экосистемы, человек, государство, коммерческая компания являются сходными объектами с точки зрения механизмов управления. У всех этих систем есть ряд общих черт:

- 1) они настолько сложны, что их строгое математическое описание невозможно;
- 2) все они – стохастические (вероятностные), а не детерминированные;
- 3) число факторов, воздействующих на систему, значительно превышает число факторов, с помощью которых можно этой системой управлять.

Но вернемся немного назад и приведем определение: под *системой* понимается совокупность взаимодействующих элементов (или объектов), реализующих общую функцию (функции).

Мы будем рассматривать открытые системы, функции которых проявляются только во взаимодействии со средой. Это означает, что такая система обменивается со средой веществом, энергией, информацией. Процесс взаимодействия элементов системы друг с другом либо всей системы со средой – чуть ли не единственная корректная возможность анализа элементов системы либо самой системы.

При таком определении системы любая группа людей, совместно реализующих любую общую цель, представляет собой систему, в которой люди – это элементы, а их деловые взаимоотношения подчинены единственному стремлению – выполнить общую задачу. Организация – как особый вид группы – с очевидностью представляет собой частный вид систем – социальную или социотехническую.

Например, допустим, что автомобиль – это некая система. Автомобиль с шофером – это уже другая система, где главным становится взаимодействие шофера с педалями, рычагами, кнопками, рулевым колесом. Езда в автомобиле по городу – это взаимодействие системы “человек-автомобиль” с системой “дорожное движение”.

Прежде чем описывать свойства систем, необходимо отметить, что любая система реально существует в конечном времени и пространстве. Из этого положения можно вывести ряд важных следствий:

1. Конечность пространства системы означает, что у любой системы существуют границы и вне их – среда. В среду попадает все, что находится за границами организации, но для решения задач управления нас интересует лишь то, чем нельзя пренебречь. Тогда “среда” – это совокупность всех объектов, изменение свойств которых воздействует на рассматриваемую систему, а также те объекты, чьи свойства меняются под воздействием этой системы.
2. Время, в которое происходят внутрисистемные взаимодействия или взаимодействия системы со средой, может быть сколь угодно мало или, наоборот, сколь угодно велико по отношению ко времени наблюдения за поведением системы.

Отсюда следует вывод, что наблюдатель*, пытающийся описать и проанализировать систему, должен:

- находиться за границами системы;
- находиться на таком “расстоянии” от системы, чтобы иметь возможность наблюдать не только внутрисистемное взаимодействие, но и взаимодействие системы со средой;
- время наблюдения должно быть адекватно времени наблюдаемых взаимодействий.

Эту схему хорошо иллюстрирует анализ биологических систем. Например, взаимодействие численности популяций песцов и леммингов на севере России или лисиц и зайцев на севере Канады. Если рассматривать численность популяции каждого вида, то примерно в течение четырех лет наблюдается рост-падение-рост-падение числа особей. Для каждой из популяционных пар эта зависимость обратно пропорциональна. В тот год, когда появляется наибольшее количество зайцев, количество лис – минимально. На следующий год растет количество лис, но падает количество зайцев. Третий год – минимальное количество зайцев – максимальное количество лис. Четвертый год – численность лис падает, количество зайцев растет. Рассмотрение динамики численности популяции отдельного вида не дает ответа на вопрос, почему это происходит.

Только наблюдение за тем, как взаимодействуют виды между собой, дает возможность понять причину изменения численности. Пространство наблюдения – это места обитания животных. Время наблюдения должно быть дольше того времени, за которое проходит цикл изменения численности популяции.

В коммерческих организациях полным аналогом описанных экосистем являются сезонные циклы производства и потребительского спроса на отдельные товары, например, электрообогреватели.

* В системном подходе часто используется понятие “наблюдатель”. Это понятие имеет здесь чисто практический смысл. Наблюдатель — это тот, кто имеет возможность увидеть, получить информацию о неких процессах. Невозможно управлять процессами, о которых отсутствует актуальная информация. Поэтому в западном менеджменте такое внимание уделяется “тому окну”, из которого управленец смотрит на организацию, точке наблюдения. Отсюда же и развитие внешнего управленческого консультирования. Не включенный в систему человек смотрит на нее извне и видит по-другому. Он может дать информацию о тех процессах, которые внутри организации не замечаются, не осознаются, но воздействие которых уже ощущается, вызывая тревогу.

Любую систему можно представить как процесс взаимодействия некоего количества подсистем, каждая из которых может быть рассмотрена как отдельная система со своей основной функцией и границами. Тогда другие подсистемы будут выступать для нее элементами среды.

Система “автомобиль-водитель” является подсистемой системы “городское дорожное движение”, которое в свою очередь является подсистемой системы “город”, которая в свою очередь является подсистемой системы “государство” и т.д.

У всех открытых систем есть ряд общих основных свойств.

Целостность

Иногда это свойство называют нонсуммарностью, иногда – тотальностью. Законы функционирования системы не сводятся к сумме законов функционирования ее подсистем (элементов, объектов). Тотальность системы – не арифметический признак. Тотальность означает качественные изменения. Система по своим качествам не является совокупностью качеств тех элементов, которые ее составляют. Вода отличается от составляющих ее водорода и кислорода. Лес – не сумма деревьев. Возникают новые свойства, которые подчиняются другим законам. Систему невозможно описать через свойства ее элементов.

То же самое и с организациями. Например, организацию невозможно описать как сумму характеристик входящих в нее личностей. Набор самых талантливых людей может представлять совершенно беспомощную организацию. На одной из океанских парусных регат Россия выставила яхту, команду которой составляли лучшие яхтсмены России. Она, естественно, заняла последнее место, потому что в группе лидеров не было сверхлидера, способного управлять самыми лучшими яхтсменами. Объединенные в малую группу, люди начинают подчиняться новым законам – законам группы. Решения группы, как показывают многочисленные эксперименты, принципиально отличаются от решений отдельных индивидуумов.

Совсем иной системой, действующей по своим законам, является толпа.

Тотальность

Тотальность как свойство систем можно представить себе и несколько иначе. Любые изменения, происходящие в любой из подсистем, непременно отразятся во всех других подсистемах и системе в целом.

В противоположность понятию “система” можно ввести понятие “множество”. Город – это, безусловно, открытая система, но вот количество домов, людей или машин в нем – это множество. Организация – это система, а некое количество людей, ожидающих на остановке автобус, – множество. Подчеркнем: представление о реальности как о системе или о множестве целиком зависит от мировоззрения наблюдателя. Современная медицина, безусловно, рассматривает человека как систему. Однако, если взглянуть по-другому, например, на названия медицинских профессий: кардиолог, офтальмолог и т.д., то при таком подходе человека можно представить как множество органов.

Обратная связь

Окружающий нас реальный мир создает у человека иллюзию возможности описывать себя через простые бинарные оппозиции: верх-низ, лево-право, плохо-хорошо, следствие-причина и т.п. Представление о бинарности мира создает линейную причинно-следственную связь, с помощью которой описываются процессы или события. Почему жена злая? Потому что муж пьет. Почему муж пьет? Потому что жена злая. В этой картине мира главный вопрос – “Почему?”. Еще в средние века великий теолог Фома

Аквинский логически доказывал существование Бога следующим рассуждением: “Все имеет свою причину. Значит, и причина имеет свою причину. Что является причиной причин?”

В системном подходе такая линейная следственно-причинная логика существовать не может. Она заменяется круговой логикой, в которой главный вопрос – “Зачем?”. Рассмотрим две системы: торговлю металлом и человеческий организм.

Трагедия 11 сентября в Нью-Йорке обрушила фондовый рынок в Америке, усилила депрессионные тенденции в экономике. Снизился покупательский спрос, в частности, на автомобили. Автомобильная промышленность Америки отреагировала на это сокращением производства. Это больше всего отразилось на сталелитейной промышленности Америки, чьим основным покупателем является автопромышленность. Под давлением металлургов американский президент вводит повышенные пошлины на ввоз стали в страну. Российские производители металла теряют американский рынок, вследствие чего возникает временное перепроизводство металла, начинают падать внутренние цены. Чтобы справиться с ситуацией, покрыть убытки от несостоявшегося экспорта, металлурги повышают внутренние оптовые цены и договариваются между собой об отказе от конкуренции. Фирмы, торгующие металлом в России, получают от них новые условия и цены и, как следствие, вынуждены сокращать расходы, повышать свои цены, искать новые рынки. Эти процессы будут продолжаться до достижения некоего равновесия на рынке. В случае увеличения спроса на автомобили в Америке этот процесс пойдет в обратном направлении, пока вновь не придет в состояние равновесия.

Абсолютно так же человеческий организм поддерживает свою температуру. Стоит измениться температуре в среде, как меняется частота сердечных сокращений, суживаются или расширяются сосуды, срабатывает система потоотделения и т.д. – до тех пор, пока не восстановится температура тела. Этот механизм и называется обратной связью.

До возникновения кибернетики наука и практика опирались на понятие “энергия”. Любые взаимодействия рассматривались в рамках законов Ньютона и закона сохранения энергии. Кибернетика ввела понятие “информация”. Для описания некоторых явлений понятия энергии вполне достаточно, для описания других необходимо понятие информации. Хорошую иллюстрацию этому предлагает П. Вацлавик (2000). Если пнуть ногой камень, то он покатится, потому что ему будет передана энергия человеческого движения. Если пнуть собаку, она может укусить в ответ. Энергию для укуса собака получает от собственного обмена веществ. Пинок для нее будет не передачей энергии, а некой информацией (“человек нападает”), на которую она будет реагировать укусом.

Вернемся к определению систем. Системы реализуют некие функции, которые можно определить, только анализируя взаимодействие систем с объектами среды. Элементом такого взаимодействия всегда является обмен информацией между системой и объектами среды. Это означает, что система не только передает информацию, но и получает некую информацию сама. Шофер, ведущий машину по дороге, не только передает информацию о своей машине, но и постоянно получает информацию о движении других автомобилей. Хочется еще раз подчеркнуть, что речь идет об информации, характеризующей взаимодействие системы с объектами среды. Именно эта информация, возвращенная в систему, обеспечивает стабилизацию системы или приводит к ее изменению.

В биологических, экологических, социальных системах эта информация способствует поддержанию стабильности или адаптации системы к меняющейся среде. Та обратная связь, которая способствует поддержанию стабильности системы, называется отрицательной обратной связью. Все технические системы, главная функция которых состоит в обеспечении стабильности некоего фактора, используют этот механизм. В технических системах, в отличие от живых систем, отрицательная обратная связь

проектируется человеком. Задача отрицательной обратной связи состоит в том, чтобы в ответ на внешние воздействия на систему вырабатывать собственное управляющее воздействие, устраняющие последствия этих внешних воздействий.

Положительная обратная связь приводит к изменениям системы. В случае положительной обратной связи информация, полученная системой, сигнализирует о невозможности реализовать функцию системы при взаимодействии с изменившейся средой.

При положительной обратной связи информация, полученная системой, требует ее существенных изменений, перестройки. Она сопровождается потерей стабильности и равновесия и переводит систему в новое качество, в новое стабильное состояние или разрушает ее, если адекватное взаимодействие с изменившейся средой невозможно.

Рассмотрим позитивную обратную связь подробнее.

В 1994 году два молодых человека создали собственный бизнес – ларек у метро. Товары брали с оптового склада, везли на своей машине, сами вели бухгалтерию, нанимали только продавцов. Потом появился второй ларек, третий, четвертый. Тут и оказалось, что учет и контроль потерян, машина мала, во много раз увеличилось число ездки за товаром. Время, которое они тратят на свой бизнес, больше 18 часов в день. Стало ясно, что в таком виде организация существовать уже не может. Появились наемный управляющий, бухгалтер, офис, собственный склад и транспорт. Возникли совершенно новые задачи: контроль нанятого персонала, планирование его и своей деятельности и многое, многое другое. Естественно, что сначала возник полный хаос, но в течение примерно полугода появилась определенность в отношениях с нанятыми людьми, наладились планирование и технология.

Позитивная обратная связь – это всегда усиление информации от среды, всегда сигнал о невозможности сохранения текущего состояния.

Особый тип обратной связи, подробно изученный в биологических и социотехнических системах, называется гомеостазисом. Гомеостазис – это стремление системы сохранять свои сущностные свойства во взаимодействии со средой, обеспечивая выживание системы. Для управления системами он необыкновенно важен в связи с тем, что требует особого внимания к основополагающим свойствам системы, разрушение которых приводит к развалу системы. В настоящее время вся экологическая наука и практика пользуется теорией гомеостазиса для предупреждения разрушений экосистем. Такие социотехнические системы, как армия, школа, университет, мафия, сохранили свои особенности в веках именно потому, что сохраняли свои сущностные свойства.

Изменение

Способность к изменениям является крайне важным признаком системы. Сохраняя свои сущностные свойства, система обладает динамичностью, она способна изменяться, то есть может не просто расти или уменьшаться, но и приобретать новые свойства, проходить разные стадии развития, качественно отличающиеся друг от друга, реагировать на всевозможные влияния извне, менять приоритеты своих функций. Открытые системы непрерывно взаимодействуют со средой. Для того чтобы сохранить свои основные функции в условиях изменяющейся среды и при этом не растерять свои сущностные свойства, системы постоянно вынуждены приспосабливаться к условиям среды, то есть изменяться.

Система реагирует не только на влияние среды, но и на все изменения своих подсистем (элементов). Новый телевизор с момента первого включения начинает стареть так же, как человек. Организации, как люди, рождаются, растут и умирают. Это происходит как под воздействием среды, так и в силу внутренних причин.

Модель системы

В конце 1940-х годов, когда еще только формировалась наука кибернетика, необходимо было разработать новый понятийный аппарат, инструменты для анализа систем. Одним из таких инструментов стал “черный ящик” – предложенная Норбертом Винером модель системы. В качестве “черного ящика” могут быть рассмотрены любые системы или подсистемы, которыми мы собираемся управлять. В этой статье мы будем рассматривать упрощенный вариант “черного ящика”, достаточно корректный для описания социотехнических систем.

Такое название модели связано с тем, что, коль скоро система обладает тотальностью и ее функции и свойства не сводятся к сумме функций и свойств ее элементов, то для анализа системы, а также прогнозирования и управления ею можно пренебречь знанием ее “устройства”, то есть составляющих ее элементов.

“Щелкни кобылу по носу – она махнет хвостом”. Эта шутливая кибернетическая формула очень хорошо отражает то, что мы пытаемся сказать. Нас не интересует открытая система “Лошадь”, но мы знаем, что при конкретном воздействии – “щелчок по носу” – эта система дает регулярно повторяемую реакцию – “махнет хвостом”. Тогда для простоты любую систему можно представить в виде “черного ящика”, внутреннее содержание которого может быть нам даже неизвестно, имеющего для взаимодействия со средой некие вход (входы) и выход (выходы).

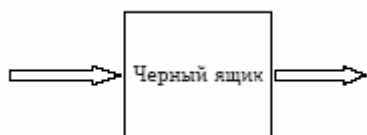


Рис. 1. Схема “черного ящика”

Такая модель позволяет не обращать внимания на малосущественные детали, зато дает возможность выделять главное в оценке системы и ее управлении, в ряде случаев делает процесс управления доступным для любого человека и позволяет максимально автоматизировать его там, где это возможно.

Возьмем, к примеру, управление такой технической системой, как телевизор. Пользователю достаточно знать, что “на входе” необходимо подключить его к сети и антенне, после этого “на выходе” должно быть изображение, а дальше – можно переключать программы.

Такая же информация лишь о “входе” и “выходе” достаточна пользователю-управленцу при работе с большинством других технических устройств и приборов: компьютером, кухонным комбайном, автомобилем и т.п. Знание о процессах, происходящих внутри систем, нередко бывает абсолютно не обязательным. Более того, часто физик или механик на практике оказываются худшими водителями, чем гонщик, знающий значительно меньше о физике, сопратате и механике автомобиля.

Очевидно, что такой принцип работы управленца в чистом виде бывает возможен лишь с хорошо отлаженными системами, где все функции четко отработаны, неизменно реализуются и на типичное входное воздействие у них существует типичная реакция на выходе.

Например, если функцией бизнес-организации считается только прибыль, то соотношение: деньги на “входе” и прибыль на “выходе” – достаточно для ее описания.

Если же функцией бизнес-организации считается производство некоего продукта, то тогда для ее описания уже понадобится знание того, как необходимые для

производства ресурсы в их натуральных количествах на “входе” соотносятся с количеством продукции на “выходе”.

БАЗОВАЯ СХЕМА УПРАВЛЕНИЯ “ЧЕРНЫМ ЯЩИКОМ”

Описывая “черный ящик” как модель объекта управления, мы установили, что существуют функции, связывающие воздействие на входе и выходную реакцию системы. Функция – это математическое описание развернутых во времени наблюдаемых отношений выходных реакций системы к входным воздействиям. Поскольку математическое описание очень сложно и не всегда возможно, то на практике “черный ящик” описывается не с помощью понятия “функция”, а с помощью понятия “набор факторов”, которое позволяет описать его конкретные состояния в данный момент времени. Таким образом, “черный ящик” как модель объекта управления описывается как набор входных факторов и соответствующий им набор выходных факторов.

Теперь дадим определение управлению. *Управление* – это процесс целенаправленных действий, переводящий систему из известного исходного состояния в описанное желательное состояние. Следовательно, для того чтобы управлять, необходимо:

- знать набор входных факторов управляемого объекта;
- знать набор соответствующих выходных факторов;
- задать набор факторов, описывающих желаемое состояние системы.
- Этот последний набор факторов мы будем называть уставкой.

Такой подход к управлению системой позволяет задать базовую схему. Подобных схем описано в литературе множество. Мы приведем здесь простейшую из них, так как она наилучшим, на наш взгляд, образом позволяет выделить главное в системном понимании управления.

Эта модель хорошо знакома инженерам, техникам, механикам, так как она является иллюстрацией любой схемы управления системами – от простых до самых сложных.

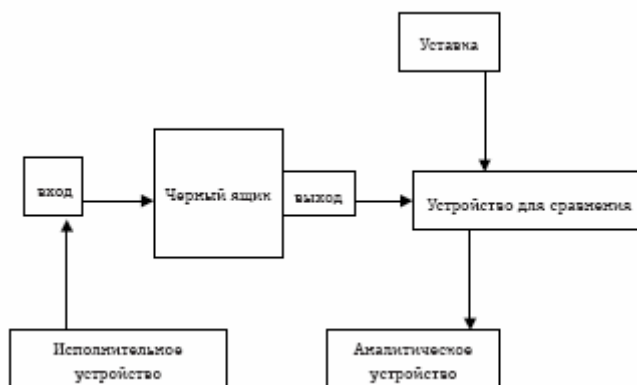


Рис. 2. Модель управления системой

Выходные факторы системы сравниваются с уставкой. Рассогласования, то есть разница между значением факторов и значением уставки попадает в аналитическое устройство, которое вырабатывает решение. Далее это решение попадает в исполнительное устройство, которое вырабатывает воздействие, поступающее на вход “черного ящика”. Все вместе это не что иное, как петля обратной связи.

Приведем несколько примеров того, что в организациях, в отличие от технических систем, мы понимаем под термином “уставка”. Для банков ЦБ РФ установлен размер

минимального начального уставного капитала – введено *нормативное требование*. Для них же установлены и *правила* ведения бухгалтерского учета. Для иностранцев, желающих участвовать в банковском бизнесе России, установлено *ограничение*: они не имеют права владеть более чем 12% уставного капитала банка. Организации, строящие в Москве гипермаркеты, рассчитывают на захват определенной доли рынка, то есть предполагают получить некий *желаемый фактор состояния* своей системы в будущем. Мы используем термин “уставка”. В нашем понимании он обобщает понятия “нормативные требования”, “правила”, “ограничения” и “фактор желаемого состояния”.

Здесь, ко всему прочему, мы сталкиваемся с проблемой профессиональных терминов. Для инженеров знакомо и понятно слово “уставка”, для социальных психологов понятно выражение “нормативное требование”, специалисты по системам говорят о “факторах желаемого состояния системы”. Содержание всех этих терминов обозначает то, с чем сравниваются выходные факторы любой системы.

Управление начинается с отслеживания выходных данных, факторов системы при заданных “входных”, которые сопоставляются с “уставкой”, продиктованной, как правило, извне.

Например, в простой механической системе – бачке для ватерклозета – функцию “уставки” выполняет поплавок: он поднимается вместе с уровнем поступающей воды до заданной точки, затем поступление воды перекрывается. Не всегда “уставка” задается жестко, в ряде случаев параметры системы ограничиваются только снизу (не менее чем некое значение) или сверху (не более некоего значения). Бывает, что размеры “уставки” предлагаются и более сложным способом.

“Уставка” диктуется проектировщиком, хозяином, потребителем, управленцем на основе их представлений о желаемом, требуемом “выходе” системы.

Если четко представлять себе нормативные требования “на выходе”, легко можно рассчитать необходимые ресурсы “на входе”.

Достаточно вспомнить истории про наших разведчиков и их шпионов, которые, отслеживая потоки поступающих в некую организацию ресурсов, делали выводы о продукции “на выходе”. Так, вывод, что немецкая армия не готовится к зимней кампании 1941 года в России, исходил из того, что немецкая интендантская служба не закупала овчину для зимней одежды. Стало быть, оценивался “вход” “черного ящика”, на “выходе” которого должны были быть тулупы.

Если при заданном “входе” “черный ящик” выдает соответствующие нормативам показатели постоянно, то все управление системой сводится лишь к наблюдению и контролю, что часто может осуществляться автоматически без участия человека.

Примерами простого применения такой полной схемы управления могут являться современные устройства по поддержанию температуры в помещении. Потребитель или управленец (они могут быть представлены в одном лице) задают “уставку” – ту температуру, которая им нужна. Если реальная температура в помещении отличается от заданной, “аналитическое устройство” фиксирует это и подает команду на “исполнительное устройство”. “Исполнительное устройство” включает нагревательный прибор, который поднимает температуру в комнате до необходимой величины и тут же отключает его, для того чтобы сработать вновь при поступлении очередной команды.

Для иллюстрации схемы управления “черным ящиком” мы использовали простейшие примеры технических систем, но эта схема является принципиальной и неизменной для систем любой сложности.

Насколько бы сложными ни были процессы, протекающие внутри “черного ящика”, для управления им существенно не то, что происходит внутри него, а знание “входов”, соответствующих “выходов” и “уставок”.

Такое примитивное описание управления уже позволяет сделать практические выводы, причем принципиальные:

1. Для того чтобы управлять организацией или ее подразделением, нужно четко представлять себе объект управления (“черный ящик”). Невозможно управлять тем, что не обозначено ясными границами, что не может быть описано как “черный ящик”, имеющий свой “вход” и “выход”.
2. Должны быть заданы “уставки” к этому “черному ящику”, без которых невозможно управлять и оценивать эффективность управления.

СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

В предыдущем параграфе мы выяснили, что управлять организацией или ее подсистемой по модели “черного ящика” мы сможем, если:

- а) определены границы;
- б) определены факторы “входа” и факторы “выхода”;
- в) определены реакции выходных факторов на воздействие входных;
- г) заданы “уставки” к каждому выходному фактору.

Для того чтобы понять, откуда берутся “уставки” организации, вернемся к понятию “система” и попробуем определить, что такое функция, которую система реализует. Вспомним, что функцию можно определить только по взаимодействию системы со средой.

Фермер сеет хлеб или сажает картошку, покупает трактор или комбайн, голосует на выборах и т.п. Попробуем определить его функции с точки зрения среды через его взаимодействие с ней. Для покупателей его продукции функция фермера – производитель питания, для политических партий функция фермера – потенциальный избиратель, для производителей сельхозмашин функция фермера – потенциальный покупатель.

Любая система, как правило, способна реализовывать множество функций.

Функцией электрического чайника является быстрое доведение воды до точки кипения, хотя эта же система нагревает воздух в помещении, а элементы, входящие в нее, могут быть использованы во множестве других систем, выполняющих совсем другие функции. На уровне технических систем все это легко иллюстрировать и вычленять.

В социотехнических или социальных системах сделать это значительно труднее. Но также необходимо, ведь для того чтобы понять и оценить, насколько эффективно работает система, насколько перегружен или недостаточен список составляющих ее элементов и связей между ними, необходимо знать, ради чего, собственно, она создавалась.

Можно, конечно, просто исходить из названия: коммерческая организация создается для извлечения максимальной прибыли, функцией завода является производство наибольшего количества продукции определенного качества с минимальной себестоимостью, а политическая партия – инструмент борьбы за власть.

К сожалению, такой подход не всегда оправдан, особенно в нашей стране, где возможны вполне эффективные коммерческие организации без прибыли, заводы, годами не выпускающие продукцию, и политические партии, вполне успешно отказывающиеся от борьбы за власть, но, например, прекрасно реализующие цель извлечения прибыли.

Для того чтобы обозначить функции организации, приходится обращаться к ее определениям, которых в литературе можно найти не один десяток. Воспользуемся одним из них, оно принадлежит классикау науки об организационном развитии Э. Шейну:

“Организация – это спланированная координация действий группы людей для достижения некоторых общих сформулированных целей с помощью разделения труда и функций, а также иерархии власти и ответственности”.

Обратим внимание, что из определения следует главное отличие организации от технических систем: она включает в себя людей в качестве элементов. В самом определении организации уже задается одна из ее главных функций – реализовывать цели группы людей. Если условно разделить эту группу на “лидеров” (учредители, акционеры, владельцы, топ-менеджеры) и “нанятый персонал”, то можно считать, что мы определили первые две функции организации. Организация должна реализовывать цели “лидеров” и цели “наемного персонала”. Существенной особенностью организации является то, что человек по отношению к организации выступает одновременно в двух ролях.

Во-первых, он элемент функционирующей системы – “человек организации”. Во-вторых, он при этом еще и субъект, задающий ее главную системообразующую функцию – быть инструментом реализации целей этого субъекта.

Другие функции организации поищем в определениях системы и среды.

Систему можно обнаружить, если она взаимодействует со средой, выполняя свою функцию. Взаимодействовать она может с помощью некоего “продукта” – вещества, энергии или информации. Таким образом, функцией системы оказывается производство некоего продукта. С другой стороны, сама среда состоит из объектов, непосредственно влияющих на систему, и объектов, на которые оказывает воздействие сама система. Следовательно, еще одной функцией системы будет взаимодействие со всеми этими объектами.

Таким образом, мы выделили четыре главные системообразующие функции организации:

- 1) реализовывать цели лидеров;
- 2) реализовывать цели персонала;
- 3) производить “продукты”;
- 4) взаимодействовать со средой.

Знание этих основных системообразующих функций помогает понять, из набора каких именно желаемых факторов состояния будет складываться уставка организации. Очевидно, уставку организации задают три набора факторов:

- 1) набор факторов желательного состояния организации, при котором реализуются цели лидеров и цели персонала;
- 2) набор факторов желательного состояния организации, при котором реализуются требования, вытекающие из процесса производства продукта;
- 3) набор факторов желательного состояния организации, при котором реализуются требования среды.

Зная системообразующие функции, мы имеем возможность представить организацию как систему, состоящую из трех взаимодействующих управляемых подсистем:

- 1) подсистема, управляющая процессами производства продукта;
- 2) подсистема, управляющая процессами взаимодействия со средой;
- 3) подсистема, управляющая процессами перевода организации в состояние, при котором реализуются цели лидеров и цели персонала.

Такой подход позволяет рассматривать отдельные подсистемы организации как относительно самостоятельные системы и далее описывать организацию через их взаимодействие.

Использование предлагаемого способа структурирования процессов, протекающих в любой организации, позволяет анализировать и находить некое место, а следовательно, и реальное значение каждого существующего самого модного инструмента или метода управления. Понимая, на какую из подсистем он оказывает воздействие, можно перейти к анализу того, как это изменение скажется на других подсистемах и их взаимодействии. Только такой анализ позволяет прийти к адекватному решению, стоит ли использовать этот “самый модный и эффективный” инструмент в конкретной организации.

Литература по теме

1. Бейтсон Г. Экология разума. М.: Смысл, 2000.
2. Бергаланфи Л. фон. История и статус общей теории систем. Системные исследования. Ежегодник. М., 1973. С. 20–36.
3. Бир Ст. Кибернетика и управление производством. М.: Наука, 1965.
4. Бир Ст. Мозг фирмы. М.: Радио и связь, 1993.
5. Вацлавик П., Бивин Д., Джексон Д. Психология межличностных коммуникаций. СПб.: Речь, 2000.
6. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. М.: Наука, 1965.
7. Винер Н. Человек управляющий. СПб.: Питер, 2001.
8. Гальбух Ю.С. Теория систем – новое научное направление. Ташкент, 1972.
9. Гуд Г.Х., Маккол Р.Е. Системотехника, введение в проектирование больших систем. М.: Советское радио, 1962.
10. Прангишвили И.В. Системный подход и общесистемные закономерности. М.: Синтег, 2000.
11. Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г., Эмерсон Г. и др. Из истории развития менеджмента. М., 1992.
12. Шилейко А.В., Шилейко Т.И. Кибернетика без математики. М.: Энергия, 1973.
13. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. М.: Изд-во иностранной литературы, 1959.
14. Эшби У.Р. Конструкция мозга. М.: Изд-во иностранной литературы, 1962.
15. Checkland P.B. Systems Thinking. Systems Practice. Chichester Wiley. 1981.
16. Emery F.E. The Characteristics of Socio-Technical Systems, in E. Tristand, N. Murray. A Travistock Anthology, Philadelphia. University of Pennsylvania Press, 1993.
17. Schein E.H. Organizational psychology. – Englewood Cliffs, N.J., 1988.
18. Senge P.M. the Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. NY, Double Day 1990.
19. Von Bertalanffy L. The theory of open systems in physics and biology. Science, vol. III, 1950.
20. Von Bertalanffy L. Problems of life. N.J., 1960.