

А. А. Жданович

АДАПТИВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ САМООБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ БИЗНЕС-СРЕДЫ

В условиях современного делового мира, который нередко оказывается непредсказуемым и неконтролируемым, традиционные механизмы «научного менеджмента» становятся непродуктивными. Традиционная управленческая наука все меньше соответствует практическим интересам менеджеров, поскольку фокусирует свое внимание на анализе, предсказании и управлении. В условиях непостоянства внешней среды возникает новая наука управления, концентрирующая свое внимание на хаосе, сложности и самоорганизации.

Процессы трансформации в странах Восточной Европы поставили общественные науки в новую теоретическую ситуацию, выдвинув ряд концептуальных и практических требований. Уникальность трансформационных процессов в странах Восточной Европы, в том числе и Республики Беларусь, обусловлена тем, что «пока не существует реальной модели; т. е. прецедента, основывающегося на историческом опыте, успешного осуществления такого перехода» (Bizeziński Zb.) [8]. Уровень нестабильности внешней бизнес-среды, наблюдаемый в Республике Беларусь, значительно выше, чем в странах с развитой экономикой. Поэтому так важно для отечественных менеджеров новое видение управленческих проблем, их изучение и использование в практике управления.

В ответ на возрастание нестабильности бизнес-среды в последние годы появилась новая концепция управления «Самообучающаяся организация». Самообучающаяся организация — это команда объединенных единым видением и ценностями сотрудников, которые способны развивать, совершенствовать рабочий процесс (тем самым

и продукт этого процесса), отношения, в нем возникающие, а также свое собственное понимание ситуации через постоянное получение обратной связи от внешней и внутренней среды [2]. Реальные возможности претворения в жизнь этого подхода внутри Белорусских компаний, появились только в последние годы с развитием рыночных отношений, формированием иных подходов к бизнесу, а также с признанием ведущей роли персонала среди имеющихся ресурсов компаний.

Исторически сложилась система общественного разделения труда, которая может рассматриваться в качестве социального механизма культурной адаптации. Члены общества могут заниматься трудовой деятельностью как индивидуально, так и коллективно, объединяясь в различного типа организации, компании, фирмы и т. д. Объединения людей в организации позволяет им эффективнее включаться в систему общественного производства, создавать более крупные и мощные социально-производственные системы по сравнению с индивидуальной системой труда.

Термин «организация» имеет два значения. Он может употребляться для обозначения процесса упорядочивания существующего и создания нового. Здесь речь идет о внешних воздействиях на объект с целью получения конкретного результата. Термин «организация» выступает как синоним понятия управления. Можно также понимать термин «организация» как внутреннее присущее объекту свойство, которое может варьироваться в степени своей выраженности (организованность). Здесь термин «организация» выступает как синоним самоорганизации. Отмеченная семантическая двузначность термина «организация» позволяет рассматривать организации как с позиций управления ими, так и с позиций внутренних процессов целеполагания и развития [7].

С одной стороны, организация — это один из процессов управления социальной системой. С другой стороны, организация представляет собой один из видов социальной системы. Критерием, отличающим социальную организацию от всех других социальных групп, является определенная структура отношений и система взаимосвязанных интересов, мотивирующих трудовую деятельность.

Любая организация представляет собой открытую систему, т. е. взаимодействующую со средой, элементами которой являются люди. В связи с этим организация подчиняется как законам человеческой группы, создавая собственную культуру, реализуя поставленные цели, мотивируя своих членов и позволяя удовлетворять свои потребности и интересы, так и законам больших социально-экономических систем: рынка, государства, культуры страны. Жизнь организации, т. е. ее способность находиться в гомеостазе со средой, осуществляя базовую функцию и производя некую продукцию, зависит в каждый момент времени от адекватности внутреннего и внешнего, процессов происходящих внутри организации и во вне ее в больших системах, в среде.

Как и для любой системы, для организации центральной характеристикой является целостность и необходимость сохранения целостности. Спецификой организации как системы является то, что для сохранения целостности она, с одной стороны, должна обеспечивать необходимое для жизни ее элементов взаимодействие, обеспечивающее реализацию их потребностей, интересов и целей, соблюдение их ценностных приоритетов,

с другой стороны, организация должна взаимодействовать вовне, в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями. Требование тотальности системы для организации означает, что эти процессы внутреннего и внешнего взаимодействия также должны составлять целостность, быть адекватны друг другу. С этой точки зрения любая попытка рассматривать какие-либо процессы в организации: экономические, социальные или психологические — изолировано, в отрыве друг от друга, приводит к ошибкам и непредсказуемым последствиям. Улучшение состояния любого элемента, совершенствование любого процесса в организации за счет взаимодействия и принципа целостности приводит к изменениям других процессов и элементов, что вызывает ответ и последствия и т. д. Поэтому при управлении организацией необходимо учитывать все внутренние и внешние происходящие процессы и факторы, влияющие на ее жизнедеятельность [9].

Большинство теорий и концепций совместной деятельности сходятся в том, что первым и неперенным условием существования любой организации является формирование общей цели [6]. При этом, в литературе встречается различное понимание системообразующих факторов организации. Так, М. А. Иванов, Д. М. Шустерман выделяют четыре системообразующих фактора организации:

1. Наличие целей у группы лидеров, которые не могут быть ими реализованы без помощи организации;
2. Наличие интересов и целей у рядовых членов организации, которые не могут быть реализованы вне ее;
3. Необходимость произвести некий продукт, технология производства которого требует работы организации;
4. Наличие потребности, запроса на реализацию некой функции в среде, которая требует существования особой организации.

Каждый из системообразующих факторов предполагает определенный перечень требований, характеризующий то, какой должна быть организация для оптимальной реализации соответствующей цели. В каждом из выделенных факторов протекает свой динамический процесс. В рамках такого подхода организацию можно описать в системе этих четырех координат. При этом скорость изменений по каждой из четырех линий может быть различной, поэтому в организациях возникают противоречия. Часть из этих противоречий разрешаются на уровне саморегуляции, за счет инерционности системы. Другая часть может представлять опасность для существования организаций и параллельно являться ресурсом для ее изменений, при этом организационная культура является инструментом сохранения и поддержания гомеостаза в организации. Основные системообразующие факторы не только задают свои линии развития, но и влияют друг на друга, создавая единый процесс ее развития [4].

Иное понимание проблемы системообразующих факторов организации представлено в монографии А. Н. Занковского. Всю эволюцию организационных форм от примитивных до самых современных, по мнению автора, можно рассматривать как развитие власти и расширение средств, обеспечивающих главенство общей цели над

индивидуальными целями сотрудников. Основная посылка логических рассуждений сводится к следующему: о факте существования организации можно говорить только при наличии в ней процесса, закрепляющего главенство определенной цели и снимающего противоречия, возникающие между общей целью и целями отдельных работников. Таким образом, А. Н. Занковский рассматривает организационную власть в качестве системообразующего фактора и сущностной характеристики любой организации вне зависимости от содержания общей цели и личностных особенностей ее субъекта [3].

Важным шагом в развитии методологии современной науки явилось формирование синергетических теорий самоорганизации сложных систем. Проблемой самоорганизации системы занимались такие ученые как: И. Пригожин, И. Стэнгерс, Г. Хакен, Л. Барталанфи, Дж. Глик, Э. Лоренц, М. Вуолдроп и др., которые оказали большое влияние на развитие методологии как естественных, так и гуманитарных наук, в том числе на развитие теории менеджмента и организационной психологии. Основопологающим моментом является то, что организационная психология рассматривает идеальную организацию как самоорганизующуюся систему. М. Вуолдроп выделяет следующие характеристики самоорганизующихся систем (в терминологии автора — «сложные адаптивные системы»):

1. Самоуправляемость. Анализируемые системы состоят из сети «агентов», действующих самостоятельно, независимо друг от друга и без управления из какого-либо центрального звена.
2. Способность «агентов» объединяться и создавать кооперативный «рисунок» поведения. «Агенты» могут организовываться в группы, общества, которые кооперируются и создают «рисунки» поведения более высокого порядка. Этого не может сделать отдельный «агент». Самоуправление становится возможным благодаря определенному виду обратной связи. Другими словами, самоорганизующиеся системы — это познающие системы особого рода. Способные к познанию через обратную связь с внешней средой, они также вводят это познание (информацию) в свою структуру.
3. «Подвижная специализация» систем, с помощью которой самоуправление осуществляется через обратную связь. Такие системы характеризуются тем, что М. Вуолдроп называет «постоянной новизной» [5].

Благодаря синергетическим теориям самоорганизации сложных систем стали очевидны не только изъяны традиционных математических моделей мира, но и недостатки элегантных теорий неоклассических экономистов (А. Маршал, Ф. У. Тейлор и др). Теория научного управления Ф. У. Тейлора отражала научное представление XIX в. — деление целого на отдельные части для того, чтобы лучше осуществлять контроль над ними. Средством контролирования организации, с точки зрения Ф. У. Тейлора, является методика функционального разделения (отдел планирования, отдел заработной платы, отдел стандартизации технологии и оборудования и т. п.) [1]. Однако в условиях изменяющейся бизнес-среды квантификация труда, отделение планирования от исполнения, изоляция рабочих друг от друга создают такие

организационные структуры, которые трудно в короткие сроки приспособить к происходящим переменам.

Сегодня перед менеджерами встает актуальная проблема переосмысления фундаментальных элементов системы Ф. У. Тейлора: организации труда, мотивации рабочего, задач управления. Большинство новых концепций менеджмента являются либо прямыми, либо косвенными откликами на неадекватность первоначальной модели Ф. У. Тейлора. Однако основные принципы новой управленческой парадигмы остаются пока неясными.

Создание синергетических теорий самоорганизации сложных систем оказали большое влияние на теорию управления. Примером этого служит концепция самообучающейся организации П. Сенге. Рассматривая организационное развитие, он описывает условия, при которых организация становится самоорганизующейся системой. Автор концепции основывается на антропоцентрическом подходе, согласно которому человек признается самым ценным и адаптивным ресурсом организации. Благодаря этому организация способна быстро изменяться в ответ на неожиданные требования внешней среды, сохранять управляемость в условиях нестабильности параметров, временных ограничений и при недостатке других видов ресурсов. Такая организация имеет характеристики, аналогичные «сложным адаптивным системам», описанных М. Вуолдропом, которые постоянно адаптируются к изменениям [5].

П. Сенге отмечает, что существует ограниченное число процессов обратной связи, которые действуют в любой организации (в терминологии автора — «прототипы систем»). В определенном смысле это организационные эквиваленты основных рисунков поведения, постоянно возникающих во всех организациях. Процессы обратной связи носят автоматический и систематический характер, поэтому задача менеджеров состоит в том, чтобы научиться управлять этими процессами. Искусство понимания системы заключается в анализе причин, лежащих в основе изменений. Понимание динамики «прототипов систем», позволяет менеджерам осуществлять определенные изменения. В соответствии с теорией самоорганизации сложных систем небольшие изменения могут оказывать значительное влияние на физические системы. Так, одним из положений концепции самообучающейся организации является система «рычагов», т. е. идея о том, что небольшие, хорошо продуманные действия могут вызвать значительные улучшения. Осмысление и использование прототипов систем позволит менеджерам создать «познающую, самообучающуюся организацию» [10].

Е. И. Виль-Вильямс предлагает следующее определение самообучающейся организации — это команда объединенных единым видением и ценностями сотрудников, которые имеют способность развивать, совершенствовать рабочий процесс (тем самым и продукт этого процесса), отношения, в нем возникающие, а также свое собственное понимание ситуации через постоянное получение обратной связи от своих коллег, клиентов, партнеров, руководителей, то есть от внешней и внутренней среды. Или организация, которая, получая обратную связь (отовсюду), использует ее как для корректировки рабочего процесса в соответствии с заданной технологией, (это делают или, по крайней мере, должны делать все организации), так и для совершенствования своих способностей на будущее (это делают только обучающиеся организации) [2].

Таблица

Отличия самообучающейся организации от традиционной

Традиционная организация	Обучающаяся организация
1. Позиция работника зависит от его мест в иерархии организации	1. Позиция работника в организации зависит от его знаний, умений и навыков
2. Решения менеджера основаны на правилах или прецедентах	2. Решения менеджера определяются "видением" ситуации
3. Работники лишены права принимать решения и являются только исполнителями	3. Работник имеет право на самостоятельное решение в пределах его работы
4. Разногласия не допускаются, конфликты рассматриваются как деструктивные процессы	4. Отношения не носят формального характера и допускаются разногласия во мнениях и дискуссии
5. Менеджер защищен от критики, поэтому его слова могут расходиться с его поведением	5. Менеджеры рассматривают работников как партнеров
6. Кооперация между работниками, принадлежащими к разным подразделениям, крайне затруднена	6. Уделяется значительное внимание взаимоотношениям в группе, где укрепляется дух кооперации и сотрудничества
7. Господство "туннельного" видения: никто из работников не видит всю картину в целом	7. Цели и задачи организации и организационных единиц широко обсуждаются между всеми членами организации
8. Значительная часть информации засекречена, поэтому работники стараются получить ее по неформальным каналам	8. Первостепенное внимание уделяется развитию широкой сети коммуникаций между всеми организационными единицами и их членами

Представленные в таблице различия показывают, что традиционная организация основывается на власти и руководстве, в то время как самообучающаяся организация основывается на лидерстве. В ней существенно меняются функции менеджера. Самообучающаяся организация не может быть создана без формирования лидерской культуры среди ее топ-менеджеров.

В социальных организациях предполагается наличие органичного контроля, который встречается и в природе. Подобный контроль заложен в моделях, созданных компьютерами для сложных деловых ситуаций. С ними руководители могут проводить эксперименты, обучать персонал организации для обнаружения скрытой динамики сложных систем. Такой процесс обучения можно определить как процесс гармоничной трансформации при взаимодействии со средой. Таким образом организация адаптируется, т. е. обучается средой с которой она взаимодействует, при этом не разрушаясь, а сохраняя свое внутреннее главное сущностное состояние (или видение).

Как отмечает П. Сенге, организацию можно назвать самообучающейся, если она подходит к осмыслению себя и развивается через формирование следующих элементов: — системное мышление; — групповое обучение; — личное совершенствование; — понимание коллективных и индивидуальных интеллектуальных моделей; — общее видение сотрудников и команды менеджеров [10].

Укоренившиеся стереотипы, формирующие опыт каждой отдельной личности, закрытость информации для сотрудников, отсутствие системного и многозначного анализа ситуации, линейность мышления — являются факторами, замедляющими организационное развитие. Если организация находится в плену отдельных интеллектуальных моделей, то она не формирует новое понимание ситуации в активно изменяющихся условиях рынка. Поэтому в самообучающейся организации необходимо постоянное личностное развитие — совершенствование, то есть получение обратной связи и изменение себя.

Для закрепления и сохранения навыка обучающейся организации необходимо создать культуру обучения. Эта культура представляет собой накопление предшествующего обучения на основе прежних решений. Модели развития, которые работают достаточно хорошо для того, чтобы считаться адаптивными для данной конкретной компании, разрабатываются определенной группой сотрудников организации в процессе решения проблем. Установки постоянного обучения, трансформации и развития должны быть преподнесены всем членам организации. В соответствии с этим в компании необходимо уделять внимание таким аспектам обучения в процессе работы, как:

- системный подход к анализу любой ситуации;
- групповое обучение;
- личное совершенствование.

Таким образом, самообучение ведет к системным переменам в организации, радикально меняет жизнь людей на работе, создавая предпосылки для новаторства и внедрения инноваций. Одной из основных характеристик самообучающейся организации является синергия компетенции всех сотрудников, как результат взаимодействия людей на основе смысловой кооперации. Смысловая кооперация — это взаимодействие людей на основе их собственных позиций, которое обеспечивает самоопределение человека относительно смысла организационной деятельности. Самообучающаяся организация — это организация, в которой существует и принято общее видение, алгоритм реализации которого непрерывно апробируется, анализируется и корректируется, т. е. происходит постоянный процесс самообучения организации (обучение действием), что предоставляет возможность сотрудникам реализовывать высшую потребность человека — потребность в самореализации.

Литература

1. Андреева И. В. Экономическая психология. СПб., 2000.
2. Виль-Вильямс Е. И. Обучающаяся организация — опыт развития в течении двух лет. <http://www.kadrovik.ru/04-2002/sup.htm-16k-10.02.2003>.
3. Занковский А. Н. Организационная психология. 2000.
4. Иванов М. А., Шустерман Д. М. Организационное развитие: системный подход // Журнал практической психологии и психоанализа. 2000. № 3. С. 20—28.
5. Кузнецов Ю. А. Развитие методологии менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 1997. №4. С. 32—37.
6. Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.
7. Мильнер Б. З. Теория организаций. М., 1998.

8. Пендраковская Е. С. Методологические аспекты изучения трансформационного поля Беларуси // Социология. 1998. № 1. С. 82—86.
9. Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. СПб., 2000.
10. Сенге П. М., Пятая Дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М., 2001.