



управляем
предприятием



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть 1

Ошибки кибернетики и обзор основ



Георгий Ваниев

Консультант, исследователь и разработчик организационных систем, организатор и руководитель «Школы современного управления» и «Фонда организационного содействия». Создатель ряда оригинальных систем управления, а также «Теории организационной

деятельности» и теста Ваниева (testvanieva.kz). Автор книг «Управление персоналом. Теория организационной деятельности» (2010), «Атлас организационных систем» (2011), «Основы устройства общества» (2012) и сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012).

Мы начинаем публикацию статьи, посвященной теории организационной деятельности. Это наука о законах организации. Она объясняет, как устроены эти законы, как развиваются, как внутренний мир человека соотносится с их формами, какие требования предъявляют организации к ментальности людей, как повысить эффективность сотрудничества и управления персоналом. Специалисты по управлению найдут в этих статьях новые подходы к пониманию систем управления, новые методы анализа их состояния и новые пути улучшения организации коллективной деятельности. Первая часть статьи посвящена недостаткам традиционного кибернетического подхода и основным положениям теории организационной деятельности.



Успехи и неудачи кибернетики

Улучшение организационного управления, то есть управления людьми, организациями и обществом, долгое время связывалось с надеждами на применение кибернетики. Вторую половину XX века можно по праву назвать триумфом кибернетики. Создание компьютеров, автоматизированных систем управления и мобильной связи совершило самую настоящую революцию во всех областях жизни общества. Между тем у неё есть ахилесова пята: невозможность адекватно отражать своими средствами социальные процессы.

Моделирование человеческого общества — это лишь полувековая нереализованная мечта кибернетиков. У кибернетиков нет для этого методологического инструментария.

Как же так получилось, если кибернетика изначально объявила себя наукой об управлении в машинах и человеческом обществе? В машинах, технических и технологических системах кибернетика действительно достигла многого, но только не в социальных и человеческих системах. В технике мы научились не только диагностировать и проектировать, но и точно предсказывать поведение управляемых и неуправляемых объектов. Однако это не относится к социальным системам. Бесчисленные попытки добиться того же самого в общественных процессах обернулись полным провалом, который кибернетики не афишируют. Никто из них не смог адекватно смоделировать реальные общественные процессы, не предсказал, скажем, развал СССР или поведение хотя бы одного члена общества.

Закономерна ли такая разница в успехах в разных сферах — технической и общественной? Думаю, да. Дело в том, что кибернетика изначально создавалась для решения проблем технического характера: передачи информации, создания алгоритмов её обработки и т. п. Это всё имеет отношение к управлению в технической среде. Моделирование же человеческого общества — это лишь полувековая нереализованная мечта кибернетиков. У кибернетиков нет для этого методологического инструментария.

Камнем преткновения стало то, что каждый человек — это целый мир, который вовсе не вписывается в упрощенные схемы представлений о нем как об информационной машине. Существуют принципиальные отличия человека от машины: обладание общественными обязанностями и правами; объективные социальные связи и зависимости; наличие собственной воли, целей, желаний, взглядов, представлений об окружающем и так далее. В результате, если всякую машину можно рассматривать и совершенствовать как отдельную систему, то человека как члена общества невозможно понять без правильного понимания этого общества. И у математиков пока нет адекватного понимания человека и человеческого общества как объекта управления.

На мой взгляд, именно этот фундаментальный научный провал стал причиной повсеместных проблем хозяйственной деятельности. Как следствие неэффективности организационных систем можно рассматривать и политические проблемы, такие, например, как разрушение СССР или нынешний системный кризис капитализма.

Ошибки кибернетического подхода к управлению организацией

Аналогичным образом развивалось и применение кибернетики к управлению организацией. Разработчики систем автоматизации управления традиционно изучали информационные потоки, видя в них источник улучшения организаций. Но ведь сама по себе информация в организациях имеет не только объективную форму (в виде документов или структурированной информации). Часть информации субъективно-эфемерна, она заключена в головах сотрудников этой организации, в сети соглашений, неформальных взаимосвязях, убеждениях и принципах. Наивно и бесполезно ожидать от исследований информационных потоков решения проблем плохого управления людьми¹. За десятки лет такие подходы по большому счету ничего не дали для кардинального улучшения организаций.

Методологическая ошибка кибернетиков в том, что они рассматривают организацию всего лишь как информационную систему, а человека приравнивают к информационной машине, причем уступающей компьютеру и чуть ли не мешающей успешной работе.

Методологическая ошибка кибернетиков в том, что они рассматривают организацию всего лишь как информационную систему, а человека приравнивают к информационной машине, причем уступающей компьютеру и чуть ли не мешающей успешной работе. Это — принципиальная ошибка.

Особенности информации в организационных системах традиционно воспринимались кибернетиками как досадные недостатки человека, умаляющие его ценность. Это порождало постоянное стремление заменить человека машиной, компьютером. Мол, человеческие потребности, заботы, эмоции и связанные с этим мысли только вредят делу. Дескать, долой человека из систем управления. И надо отдать должное: очень многое в технических системах было достигнуто под этим лозунгом. Но в организационных системах, в управлении людьми этот подход ничего не дал.

С другой стороны, существуют психологические науки, которые представляют организационные системы как совокупность индивидов, наделенных разными способностями. В этих различиях они пытаются найти резервы улучшения деятельности. Однако их применение крайне ограничено. Например, такая учебная дисциплина, как «организация производства», сосредоточилась на производственных технологиях, а человека скорее считает их приложением. Социология вроде тоже касается организационной сферы, но и она лишь скользит по поверхности, исследуя больше внешние признаки, чем внутренние механизмы. Всё это принижает реальную роль и возможности человека в организациях.

Суть организации

Причиной беспомощности традиционных наук в совершенствовании управления людьми, на мой взгляд, стало неадекватное понимание сути организаций, характера решаемых ими задач, методологически ошибочное смешение организационных, информационных и технических аспектов, имеющих на самом деле совершенно разную природу и не допускающих однотипного подхода к ним.

Кибернетика, например, не может оперировать такими важными категориями, как ответственность, чувство долга, уважение, надежды, индивидуальный опыт, права, желания,

¹ Впрочем, так же как и излишне копаться в особенностях психики членов организации.

страхи, корысть, преданность, сочувствие, ненависть и другими из богатой палитры отношений сотрудничества людей. Но без этих абсолютно необходимых элементов любое моделирование организационных процессов становится глубоко ошибочным.

Для научного проникновения в сущность природы организаций очень важно правильно очертить предмет исследований. Надо отличать управление людьми от управления машинами и технологиями. Не надо ставить «на одну доску» информацию от технического устройства и сведения, предоставляемые человеком. Это объекты совершенно разной природы. Информация от человека чаще всего несет не только объективные данные, но и его субъективные взгляды, подходы, внутренний опыт и представления. И отношение к таким данным, их восприятие и использование другим человеком тоже не могут быть аналогичны тому, как это происходит в технических системах, например, автоматического регулирования.

Отношения сотрудничества — это особый объект исследований. В центре внимания находится не психика человека, не производственные процессы, а именно сами отношения, формы согласования взаимодействий участников организаций.

Таким образом, начинать исследования в сфере управления людьми надо не с функции системы (а управление — это лишь функция системы) и не с циркулирующей в ней информации (это лишь производный её элемент), а с самой сущности системы. На мой взгляд, сущность любой организации — это система, предназначенная для обеспечения согласованности деятельности.

Очевидно, необходима теория организационной деятельности, объектом которой будут отношения сотрудничества между людьми или, если угодно, производственные отношения. О такой теории и пойдет речь в этой статье. Отношения сотрудничества — это особый объект исследований. Он не похож ни на один другой. В центре внимания находится не психика человека, не производственные процессы, а именно сами отношения, формы согласования взаимодействий

участников организаций. Границы, между которыми простирается этот объект, проходят, с одной стороны, по ментальности субъекта, а с другой — по формам согласовательных действий.

Игнорирование столь важного элемента организации приводило к тому, что создаваемые модели оказывались совершенно не адекватными реальностям человеческих организаций. Мне кажется, по этой причине многие другие отрасли знаний не охватывают должным образом организации как объект исследований. Психология, например, в основном рассматривает психику индивида, её состояние и происходящие в ней процессы. Социология изучает общество и различные его части, политические и экономические отношения между людьми, но не углубляется в механизмы организаций, не держит механизмы организаций в центре своего внимания.

Основные положения теории организационной деятельности

Теория организационной деятельности дает принципиально новое понимание организаций. Она исследует то, что обошли вниманием другие науки: механизмы обеспечения согласованности сотрудничества. Основные ее положения следующие.

1. Организация — это система обеспечения согласованности сотрудничества сотрудников. Это главная характеристика организации.
2. В любых организациях люди могут согласованно взаимодействовать с помощью всего лишь шести основных типов механизмов сотрудничества:
 - машинальный;
 - принудительный;
 - авторитарный;
 - договорный;
 - коллегиальный;
 - саможеланный.

Любая организация представляет собой некоторую совокупность из основных шести механизмов сотрудничества. Свойства и особенности организации определяются структурой и характером используемых механизмов.

3. Механизмы представляют собой этапы развития согласовательной функции. Отличия лишь в способах достижения согласованности действий:
 - в машинальном механизме согласованность действий обеспечивается подражанием, формированием нужных навыков для последующих привычных взаимодействий;
 - в принудительном механизме согласованность действий обеспечивается угрозами более сильного;
 - в авторитарном — почитанием старших;
 - в договорном — взаимными обязательствами и соблюдением правил;
 - в коллегиальном — совместными интересами и решениями;
 - в саможеланном — совпадением собственных желаний и умений с общей задачей.
4. В реальности в организациях используются смешанные и переходные формы этих механизмов. Все прочие механизмы сотрудничества представляют собой промежуточные, переходные или смешанные формы шести основных. Любая организация представляет собой некоторую совокупность из основных механизмов. Свойства и особенности организации определяются структурой и характером используемых в ней механизмов.
5. Совместно, без серьезных противоречий могут функционировать только соседние (на шкале) механизмы, способные дополнять друг друга, повышая общую эффективность. Удаленные же друг от друга механизмы не могут использоваться совместно для взаимодействий тех же лиц, так как противоречат друг другу.
6. В простых случаях сотрудничества возможно использование какого-нибудь одного механизма. При массовом же, регулярном и сложном сотрудничестве, как правило, используются соседние пары или даже тройки механизмов. Они функционально дополняют друг друга, повышая общую эффективность.
7. Основные механизмы возникли, развиваются и осваиваются человеком в естественном порядке от машинального к саможеланному. Каждый следующий механизм более гуманный и совершенный, чем предыдущий. То есть развитие организационных систем — это переход к более совершенным механизмам сотрудничества для повышения эффективности деятельности в решении более сложных задач. Но он не отвергает предыдущий, а действует вместе с ним, развивая-



ется, опираясь на него, пока не появится потребность и возможность использования ещё более совершенного механизма. Однако каждый следующий из механизмов сотрудничества требует от участников большей социальной зрелости, существенно большего желания решать общую задачу, большего умения и взаимного доверия.

8. **Нет плохих и хороших механизмов сотрудничества. Каждый из них хорош и полезен в соответствующих ему условиях и плох, если применяется не к месту или неправильно.** Для эффективного применения любого механизма участники, кроме всего прочего, должны иметь соответствующий его нормам внутренний настрой и поведение. Эффективность работы выше, если настрой соответствует нормам поведения применяемого механизма и действиям других участников. Если же противоречит им, то эффективности не будет.
9. **Формы организации должны соответствовать сложности решаемых задач и уровню развития ментальности участников.** Все три элемента взаимосвязаны и должны соответствовать друг другу.

Такой подход позволил открыть и сформулировать объективные законы организаций, которые мы далее подробно опишем. Это позволяет решить многие застарелые управленческие проблемы. Например, впервые удалось создать «Атлас организационных систем»², построить «теорию оплаты труда», успешно делать локальные и глобальные прогнозы о развитии организаций.

² Ознакомиться с «Атласом организационных систем» можно на сайте atlas.vaniev.kz.

Во второй части статьи мы более подробно опишем все шесть основных механизмов согласования деятельности, особенности обеспечения согласования, а также нормы и ценности в рамках которых они работают.