

Как следует развивать концепции, связанные с качеством, чтобы принять вызовы мировой глобализации?

Тито Конти, консультант организации *Organizational Fitness Consultants*, Ивреа, Италия

1. Введение

У приверженцев “революции в качестве” в 1980-х годах была мечта: распространить новую культуру “комплексного управления качеством” (Total quality management -TQM)¹ на все вместе, и каждый в отдельности, виды деятельности в организации, включая и стратегические. Сам термин TQM был задуман, чтобы выразить всеобщую распространенность этой концепции. В действительности, если мы посмотрим на ситуацию спустя 30 лет, мы должны будем признать, что в основном прогресс происходил в технической сфере, в частности в области сокращения дефектности, что выражалось формулой “делать дела правильно”. Слишком мало исследовались возможности вклада концепции TQM в исключительно важную стратегическую сферу, а именно, в то, как “делать дела правильно”. то есть осуществлять правильный выбор в постоянно изменяющейся турбулентной внешней среде.

В последние десятилетия самый поразительный прогресс происходил в основном в области информационно-

¹ Термин Total Quality Management имеет много переводов на русский язык: “Всеобщее управление качеством”, “Всеобщий менеджмент качества”, “Всеобщий менеджмент на основе качества” и т.д. На самом деле слово *total* в этом словосочетании относится не к слову *management*, а к слову *quality* и правильный перевод: “управление совокупным, суммарным качеством” или же попросту говоря: “управление качеством всего”. Это имеет принципиальное значение, так как исчерпывающе объясняет смысл концепции.. – Прим. пер.

коммуникационных технологий (ИКТ). Уничтожение дистанции в общении человека с человеком, также как и расстояния в получении информации принесло эпохальные изменения как в образе жизни людей, так и в бизнесе. В сочетании с постоянным прогрессом в транспортировке людей и грузов эти изменения породили то, что мы называем глобализацией. Однако технический прогресс помимо преимуществ часто сопряжен с рисками негативных воздействий, которые надо осознавать и предотвращать. Типичным примером этого является атомная энергетика, где поиск баланса между возможностями и угрозами стал наиболее острым вопросом на протяжении второй половины двадцатого столетия. Нахождение правильного баланса между возможностями и угрозами, порожденными глобализацией, станет жизненно важной мировой проблемой первой половины 21 века. Разница между этими двумя примерами состоит в том, что угрозы, связанные с атомной энергетикой, легче воспринимаются, чем угрозы, вызванные глобализацией.

Глобализация – это революция, которая на долгое время может воспрепятствовать устойчивому развитию на нашей планете, если ею не управлять должным образом. И поскольку устойчивость закладывается на самом верху – на международном уровне, а затем распространяется на более низкие уровни, это означает, что люди и их организации в конечном итоге будут жертвами неадекватных подходов в управлении.

В этой статье утверждается, что TQM, будучи важной концепцией, должна доказать свою возможность внести вклад в то, чтобы “делать правильные дела” в больших организациях. Поскольку глобализация предполагает управление очень большими международными организациями, возможности концепции TQM должны сделать мышление, нацеленное на качество, неотъемлемой частью культуры управления глобализацией. Но чтобы это стало возможным, надо пересмотреть и саму суть мышления, нацеленного на качество. Оно должно включать в себя системное мышление, как таковое, и быть ориентировано на сбалансированное формирование и предоставление ценностей для всех заинтересованных сторон, а это предполагает, что этика становится частью теории качества.

2. Об ИКТ, бабочках и вызовах глобализации

Американский метеоролог Эдвард Нортон Лоренц (Edward N. Lorenz), работавший в Массачусетском Институте Технологии (MIT), в своей статье, опубликованной в 1972 году, ссылаясь на атмосферные пертурбации, сделал парадоксальное заявление, что бабочка, хлопающая крыльями в Южной Америке, может спровоцировать шторм в Техасе. Сегодня мы можем заявить, что удар одним пальцем по маленькой клавише на Уолл-стрите или в Лондонском Сити может породить финансовый шторм на мировых рынках, тем более, что большие финансовые тузы много сильнее

бабочек, а электромагнитные волны переносят клик клавишей с гораздо большей скоростью, чем метеорологические пертурбации.

Благодаря прогрессу в ИКТ, практически уничтожившему расстояния в коммуникациях, а также достижениям в грузоперевозках, сокративших их стоимость и время, мир стал маленьким. Используя образ, предложенный Маклюэном (McLuhan), можно сказать, что мир стал большой деревней. Но, к сожалению, такие сравнения справедливы только с точки зрения сокращения расстояний в физическом смысле, но не с точки зрения межкультурных, межэтнических и межличностных взаимоотношений. Нельзя с легкостью создать социального климата деревни путем простого перемещения всего населения мира в виртуальную деревню, напротив, возрастет вероятность столкновений на почве разности в культурах.

Оставляя в стороне идиллическую картину деревни, отметим, что в реальном мире глобализация приветствуется теми, кто видит возможности для бизнеса, как то расширение доли рынка для своих продуктов или же пространства для финансовых операций. И, напротив, к ней неблагоприятны те, кто боится конкуренции со стороны стран с более дешевой рабочей силой или же нашествия иммигрантов из беднейших регионов мира. В любом случае мнения о глобализации зачастую искажены в силу превалирования краткосрочных интересов и игнорирования долгосрочных последствий. Споры между сторонниками и противниками

глобализации часто также не носят объективный характер из-за расхождений в индивидуальных интересах или идеологических взглядах. К несчастью, пользы в этих дебатах мало, поскольку глобализации нет альтернативы. В реальности в социально-культурных системах проявляется тенденция к взаимодействию, к разрушению барьеров по контрасту с энтропическим упадком, типичным для закрытых систем. Сам характер открытых систем негэнтропийный, то есть они изыскивают любые возможности, существующие во внешней среде, для трансформации энергии с низкого на более высокий уровень с целью создания более сложных организаций. Споры должны вестись вокруг вопроса, каким образом должна происходить глобализация. Проблема, по сути, сводится к тому, как избежать смертельного риска слишком поспешных действий на пути глобализации неупорядоченным образом. Нужны планы, которые по определению должны быть глобальными, включающими все заинтересованные стороны.

Для социо-культурных, зачастую этнических, систем трансформация закрытой системы в открытую – чрезвычайно деликатный процесс, особенно применительно к менее развитым системам. У них устоявшиеся ценности и традиции, которые необходимо сохранить, если только они не находятся в контрасте с общепринятыми жизненными ценностями. Чем дольше они оставались закрытыми для внешнего влияния, тем глубже их ценности. Когда такие ценности приходят в противоречие с навязываемым интеграционным процессом, естественной является

негативная реакция. Для преодоления трудностей нужна честность и дружественное отношение. Следует навсегда покончить со старым и постоянно практикуемым подходом, характерным для культурной колонизации. Планы по глобализации должны поддерживать мирные трансформации, защищать наиболее слабые системы, разрешая им искать свои собственные способы на пути к более широким связям. В действительности плохо управляемый процесс может привести к дестабилизации и конфликтам, которые возможно годами были скрытыми и внезапно проявились. История знает множество таких примеров. Сложная и трудная проблема глобализации может быть решена только путем сочетания здравых и принятых международным сообществом этических принципов с системным мышлением (наука о комплексности). Следование “коротким путем” чрезвычайно опасно.

3. Устойчивое развитие непременно должно начинаться на верхнем уровне

Устойчивость – главное условие развития любой организации, начиная от компаний и местных административных органов, включая организации на государственном уровне, международное сообщество и кончая экосистемой Земли (смотри доклад Комиссии Брундтланд – The Brundtland Commission, 1987). Недостаток устойчивости на высших уровнях приводит к постоянному дискомфорту и беспорядку, также как и к краху на более низких уровнях. На деле ни у местных администраций, ни у компаний, нет власти противостоять негативному влиянию ошибочной

национальной и международной политики. Сегодня мы наблюдаем как недостаток правил на международном уровне влияет на все страны, а следовательно, и на предприятия и граждан.

Таким образом, устойчивость непременно должна закладываться на самом высшем уровне системы – там, где создаются структуры, играющие положительную или отрицательную роль для всей системы. Когда государства были закрытыми системами, эти структуры создавались на государственном уровне. Сегодня, когда государства быстро трансформируются в открытые системы, подобные структуры непременно должны создаваться на международном уровне. Однако прошлый опыт создания структур на государственном уровне учит нас, что этот процесс обычно сопряжен с давлением снизу, и он может быть революционного или эволюционного типов, что сопровождается серией последующих событий, происходящих как наверху, так и внизу. В лучшем случае этот процесс, в конце концов, приводит к созданию устойчивых структур. Если в результате создана прочная архитектура, то ее поддержание и усовершенствование могут происходить в предписанном порядке.

Глобализации, если она понимается и управляется должным образом, может открыть путь к устойчивому развитию, но время ограничено, поскольку велико давление со стороны тех, кто выигрывает от отсутствия норм и правил.

Убедительная модель устойчивого развития социо-культурных систем (организаций) предложена Джамшидом Гараедаги в его книге “Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами” (J. Gharajedaghi *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, 1999, pp. 92-95). На рисунках 1а и 1б представлены авторские схемы, сделанные на основе концепций и презентаций Гараедаги.

На первом рисунке показаны 2 случая несбалансированного развития в системе, где отсутствует диалог между культурами, и побеждает лишь одна сила в результате конфликта между экстремальными взглядами. Постоянные конфликты между двумя экстремистскими подходами и настаивание каждой из сторон на эксклюзивной интерпретации процессов дифференциации/инновации и интеграции/стабилизации/стандартизации не могут привести к устойчивому развитию. Обычно результатами такого неупорядоченного развития являются либо хаос, либо бездействие.

Напротив, рис. 1б иллюстрирует организацию, где конфронтация между различными взглядами не перерастает в конфликты, а приводит к осмысленному диалогу. Культура организации основана на идее, что для достижения устойчивости необходима как дифференциация и инновации, так и стабилизация, и чередование этих процессов ведет к успеху. С этой целью в организации возвращаются навыки, необходимые для движения в обоих направлениях. Прогресс в области устойчивого развития

достигается благодаря сменяющим друг друга небольшим шажкам в обоих направлениях. Кроме прочего, диалог между разными сторонами сглаживает различия между ними и понемногу амплитуда колебаний уменьшается. Разве это не похоже на подход, предложенный Джураном для улучшений на основе последовательности “улучшение/закрепление достигнутых результатов”? (труды Джурана). Устойчивое развитие требует баланса между “постоянным улучшением/инновациями” и “стабилизацией/стандартизацией”. Этот баланс не достигается сам по себе, он требует знаний и опыта в области системного мышления и мышления, ориентированного на качество [1].

Доказательство того, что интерпретация устойчивого развития, предложенная Гараедаги, реалистична, можно найти в политических системах. В политически зрелых системах, в которых одновременно присутствуют две альтернативные точки зрения (в политике обычно именуемые консерватизмом и прогрессивизмом) с большей вероятностью достигается более высокий уровень развития и социальный мир.

4. Необходимость адаптации мышления, ориентированного на качество, к процессу глобализации

Мы только что привели иллюстрацию того, какой вклад мышление, ориентированное на качество, может внести в процесс глобализации. Прежде, чем обратиться к другим примерам,

уместно рассмотреть, как следует изменить само мышление, ориентированное на качество, чтобы оно обрело характеристики, соответствующие требованиям больших организаций.

В первую очередь надо пересмотреть базовые концепции, связанные с качеством (см. работу Конти 2004 г.). Благодаря трудам Аристотеля в западном мире концепция качества сформировалась около 24-х веков тому назад. С тех пор философы и психологи пришли к согласию определять качество как “свойство, характеризующее человека, животное, объект, ситуацию”[2]. Понятие качество, как таковое, таким образом, нейтрально и не имеет положительного или отрицательного смысла. Оно приобретает смысл в ассоциации с понятием “ценность”. Это – фундаментальное положение”, которое проясняет концепцию “управление ради достижения качества” (или управление качеством). Это – “деятельность, направленная на создание и предоставление ценности потребителю или всем заинтересованным сторонам”. Ценность – главное слово для распространения мышления, ориентированного на качество, за пределы традиционных сфер бизнеса и взаимоотношений между изготовителями и потребителями. Но должно быть ясно, что мы говорим о ценности в широком смысле этого понятия, не ограниченного рамками экономической науки.

Промышленная революция, и в особенности массовое производство, внесли некоторое искажение в практику

использования понятия качество, которым обозначалось “соответствие модели” или “соответствие спецификациям”. Деятельность, направленная на достижение целей обеспечения качества, и в основном сводившаяся к уменьшению вариативности, превратилась в особую дисциплину и стала именоваться “управление качеством”. В западном мире, где зародилось массовое производство, искажение концепции качества также привело и к искажению концепции управления качеством. Вместо восприятия этой концепции как базирующейся на требованиях потребителя, ее стали воспринимать как базирующуюся на требованиях стандарта. Цель управления качеством, а именно удовлетворение или же предвосхищение ожиданий потребителя, перестала рассматриваться.

“Революция в качестве”, происходившая на протяжении последних двух десятилетий двадцатого столетия и порожденная конкуренцией с Японией, вернула концепцию управления качеством на правильный путь, а именно нацелила ее на потребителя. Эта концепция весьма успешно использовалась применительно к предписанной качеству миссии – “делать дела правильно”, то есть сокращать количество ошибок и дефектов. Гораздо менее успешной она оказалась в реализации подхода “делать правильные дела”, а именно осуществлять правильный выбор решений в постоянно меняющейся, турбулентной внешней среде. И это плохо, поскольку именно последнее является ключевым подходом для понятия качества, как стратегически

важной переменной. В 80-е годы прошлого столетия высшие управляющие западных компаний, находясь под впечатлением успехов конкуренции со стороны японских высококачественных товаров, осознали, что применение принципов TQM может быть выигрышной стратегией на рынке. Как следствие, многие из них включили качество в повестку стратегических направлений деятельности и назначили успешных линейных управляющих (не специалистов по качеству) на должности своих главных помощников в этой сфере. Именно в то время, в конце 80-х годов был создан Европейский Фонд по Управлению Качеством – ЕФУК (European Foundation for Quality Management – EFQM), и в его исполнительный комитет вошли президенты 14 компаний-основательниц Фонда.

На рис. 2 показано как высшие управляющие воспринимали изменение стратегического аспекта понятия качество на протяжении последних 40 лет. Мы видим, что пик пришелся на период с 1980 по 2000 годы – золотой век качества, а затем последовал спад. В настоящее время, особенно в промышленности западных стран, восприятие характера управления качеством и его роли практически вернулось к тому, которое предшествовало золотому веку. Его стали воспринимать как техническую дисциплину, инструменты которой в основном направлены на уменьшение вариации, что можно делегировать линейным специалистам, не привлекая к этому напрямую высших управляющих.

5. Соединение системного мышления с мышлением, ориентированным на качество

С научной точки зрения мы все воспитанники Галилея или Ньютона. Зарождение и развитие современной науки произошло благодаря аналитическому мышлению и проверке теоретических идей на практике, которая играла ведущую роль. Для раскрытия “тайн природы” применялся аналитический подход. Аналитический ум и методы делали неявное явным. Это очень хорошо работало, в основном, в исследовании физического мира и в химии и привело к открытию микрочастиц и высоких энергий.

Однако современная наука столкнулась с основными препятствиями на пути движения вверх по направлению к системам все большего размера или лучше сказать системам большей сложности. Это происходит во всех сферах, но особенно в тех, где люди играют определяющую роль, таких как социально-политические и социально-экономические системы. Неопределенное и непредсказуемое путешествие в сторону глобализации находится в центре внимания данной статьи. Даже гуру в области экономики запинаются, когда говорят о проблеме управления развитием без периодического падения в серьезные кризисы. Аналитическое мышление и аналитические математические методы все еще широко используются, но они бессильны, когда возрастает число переменных показателей, которые варьируются со временем и вступают во взаимодействие друг с другом.

Чтобы повысить вероятность того, что в условиях большой неопределенности будут “делаться правильные дела”, когда каждый день возникает конкретная проблема трансляции видения перспективы развития и миссии организации в цели и стратегии, необходимо системное мышление, иначе говоря, применение науки о комплексности. Велик риск оказаться не там, где нужно. Системное мышление учит тому, как создать правильные сети, наполненные знаниями и экспертизой, и предлагает соответствующие подходы и методы. Результаты не будут обладать формальной точностью, характерной для аналитического подхода, но вероятность приближения к цели становится выше.

Во всех сферах признается необходимость расширения диапазона исследований от аналитических методов до системного мышления. Но если читать “книгу природы” – трудное дело, то трудности возрастают, когда люди “пишут” новые книги, а именно они создают что-то новое. Трудности особенно велики, когда люди (самые непредсказуемые существа) одновременно и “авторы книг” и их главные герои. Социальные организации – наиболее типичный и в то же время наиболее критичный продукт, создаваемый человеком. В соответствии со взглядами некоторых эволюционистов социальные организации следует рассматривать как следующий этап эволюции на нашей планете после того, как появился Гомо Сапиенс (См. работы Эрвина Ласло - Laszlo, 1996, 2002 гг.). Предмет исследований в области социальных организаций - не открытие чего-то существующего в природе, но изобретения чего-то несуществующего. Делая что-то, люди

обучаются путем “делания”, и инновационный процесс никогда не останавливается, потому что внешняя среда, цели и используемые материалы постоянно меняются. Люди накопили большой опыт в построении механистических систем, но его недостаточно в создании социо-культурных систем.

Если вы скажете, что системное мышление обязательно для управления организацией, вы не решите задачу. Студенты и консультанты уже обновили свой словарь, и такие термины как “холистический” часто в ходу, но знания о системах в основном касаются механистических и кибернетических систем и не очень-то проникли в сферу социо-культурных систем (См. работы Рассел Акофф и Фред – R. Ackoff and Fred 1972; Р. Акофф 1999; К. фон Берталанфи – Bertalanffy von, 1968). Случилось так, что хорошие концепции, пригодные для механистических систем, стали ошибочно распространять на организации, а это приводит к погрешностям и непониманию.

В иерархии систем, что следует из естественной эволюции в направлении большей сложности, сначала появились детерминистские системы, за ними последовали гораздо более сложные органические системы, кончая человеком, а потом уже появились созданные человеком системы и социо-культурные системы, в основе которых лежит сообщество людей. Рисунок 3, представляющий собой адаптацию из книги Д. Гараедаги “Системное мышление” (J. Gharajedaghi *Systems Thinking*, 1999, pp.8-9), иллюстрирует характеристики трех типов систем. В

созданных человеком детерминистских системах, включая и кибернетические, один мозг, который и создает их и контролирует их функционирование, и он находится вне системы. В органических системах мозг – их часть, и он управляет ими (по этой причине они еще называются одноумными (“uni-minded”). Социальные системы состоят из органических систем. Когда элементы системы - люди, их именуют социо-культурными. Поскольку у каждого человека есть ум, такие системы также называют многоумными (“multi-minded”). Уникальный креативный потенциал современных развитых социо-культурных систем объясняется наличием множества независимых и свободных умов. Но одновременно это же самое множество умов всегда порождает и риск нестабильности.

Отсутствие непрерывности в переходе от органических систем к многоумным является критическим фактором. Эволюция вплоть до уровня появления органических систем всегда была процессом, движимым самой природой, а теперь она все больше и больше становится движимой человеком. У этого поистине эпохального изменения есть два последствия, которые нужно со всей серьезностью принять во внимание.

Первое последствие связано с действиями человека в области механистических и органических систем. Примерами действий в первой области является прогресс, достигнутый в информационно-телекоммуникационных технологиях и ядерной физике. Примером прогресса во второй области являются достижения в

биотехнологиях. И те, и другие достижения порождают проблемы этического характера в связи с последствиями для человека, мира природы и всей экосистемы, к которым может привести их внедрение. Интеллект человека, основанный на системном мышлении, в состоянии понять, что хорошо, а что плохо или рискует стать таковым. Но понимания недостаточно, в игру вступает свобода выбора. Находясь перед лицом альтернативы чему следовать, люди могут и часто выбирают (в силу своего животного наследия) то, что хорошо для них или их сообщества. Однако на социально-политических организациях лежит ответственность за установление пределов свободы одного человека, если она вступает в конфликт со свободой других людей. Они вырабатывают правила, связанные со свободой. В интересах глобальной системы отдельные личности, также как и организации, обязаны подавить свой эгоизм. В сферу прогресса, достигаемого человеком, по праву вступает социальная этика, как критерий суждения о том, что считать хорошим, а что плохим для человеческой системы и экосистемы всего мира. (Смотри работу Жан-Франсуа Ришара - [Rischard, 2002](#)). Это фундаментальное культурное достижение, которое должно трансформировать культуру человека, привнеся в нее большее осознание ответственности людей. Примерами важных шагов в этом направлении являются: формирование в 19 веке основанных на конституции неавторитарных государств, образование ООН после 2-й мировой войны, которая приняла декларации прав людей, детей и др., быстрый рост в последние десятилетия осознания того, что

планета Земля – это суперсистема Гайя, человечество – ее часть и обязано нести ответственность за нее. Все это – шаги в направлении создания условий для мирного и устойчивого развития всего нашего мира, в котором мы живем.

Второе последствие эволюции, движимой человеком, относится к тому, как люди создают свои собственные многоумные системы, а именно социальные организации, как они управляют ими и улучшают их в целях достижения целей, ради которых они были созданы. Другими словами говоря, как они делают их “соответствующими цели”. Потрясающий предмет для обсуждения, поскольку рождение подобных систем впервые происходит на нашей планете благодаря появлению Гомо Сапиенса. На протяжении долгого времени прогресс в создании человеческих социальных систем был медленным, создание языков существенно убыстрило его. Появлялось все больше и больше высокоразвитых цивилизаций. Открыв Книгу Истории человека на нашей планете, мы найдем много таких цивилизаций, которые создали огромные и весьма изощренные организации. Перечислим лишь некоторые из них: китайская, египетская, ассиро-вавилонская, персидская, греческая, римская.

Но если принять во внимание временную шкалу эволюции, то реальное структурированное изучение организаций началось буквально “вчера” с момента промышленной революции. Массовое производства (а самый типичный пример – это новая автомобильная промышленность), в котором использовалась

практически необразованная, в основном пришедшая из аграрного сектора рабочая сила, скоро столкнулось с большими проблемами в области эффективности и результативности работы. То же произошло и в области государственного администрирования из-за появления в новых государствах массовой бюрократии. Такие пионеры-ученые, как Ф.Тейлор, А. Файоль и М.Вебер подготовили новую почву и заложили основы нового научного управления (Смотри работы Ф. Тейлора – F. Taylor, 1947; А. Файоля – A. Fayol, 1949 и М. Вебера – M. Weber, 1964). В двадцатом веке эта наука быстро развивалась, что шло параллельно с ростом производства и конкуренции.

Многие студенты и управляющие поверили в то, что в отношении создания и управления организациями, соответствующими своим целям, в 20-м веке практически все было сказано и опробовано на практике. Я же присоединяюсь к тем, кто не согласен с этим (См. труды С. Гошал и А.Бартлетт – S. Goshal and A. Bartlett, 1994, 1995; Г. Хамель – G. Hamel, 2007; Д.Надлер и др. – G.Nadler et al.,1992). Глобализация нарушила непрерывность эволюции. Сложность возросла до такой степени, что требуется системное мышление для создания новых организационных парадигм, способных принять вызовы глобализации. Со своей стороны мышление, ориентированное на качество, может помочь в создании организаций, более соответствующих своей цели благодаря лучшему пониманию механизмов индивидуализации ценностей и их производства, а также применению таких методов как Планирование-Исполнение-Проверка Действие - Цикл ПИПД и

Планирование-Улучшение/Инновация-Проверка-Стабилизация - Цикл ПУПС (Plan-Do-Check-Act -PDCA and Plan-Improve/Innovate-Check-Stabilize - PI²CS cycles).

Похоже, что все сказанное показывает направление “гуманизации людей”, а именно использование культуры - явления, созданного человеком, чтобы завершить его дальнейшее развитие. Эволюция живых существ все дальше и дальше от их первоначально животного состояния, когда индивидуумы были движимы исключительно инстинктами и преследовали свои собственные цели и цели своего племени, к созданию государства людей, в котором интеллект может быть поставлен на службу создания общей системы – не романтическая мечта, а то, чему учит естественная эволюция. Само наше тело – пример ощутимых результатов не конфликта, а кооперации системных элементов для создания прекрасного целого высокого уровня [3]. Но ничего не дается задаром. Никто не может гарантировать, что человечество будет идти путем устойчивого развития, дороги, ведущие к хаосу, выглядят более привлекательными. Голоса сирен на них более заманчивы, чем рациональные аргументы.

6. Организации: социо-культурные системы, созданные для производства ценностей.

Системы характеризуются взаимосвязями между своими элементами и элементами внешней среды (или суперсистемы). Эти взаимосвязи, которые значат больше, чем сами элементы,

определяют свойства системы и ее функционирование. Когда они положительные, системы демонстрируют подчас исключительную работоспособность. Название результатов подобных взаимосвязей – “исключительные свойства”

В природе неорганические системы характеризуются физическими связями, которые проявляются как силы взаимодействия, начиная от чрезвычайно интенсивных субатомных до гравитационных и электромагнитных, обладающих разной интенсивностью, но обычно более слабой, чем субатомные. Силы, вовлеченные в создание систем уровня органических обычно слабее, чем те, которые демонстрируют неорганические системы, но химические и электрические связи в них более сложные.

При дальнейшем движении в сторону создания животных высшего уровня, связи становятся более сложными, но они все меньше базируются на физических силах. Когда это необходимо, появляются притягивающие или отталкивающие силы разной степени воздействия, например, когда требуется кооперация или борьба, нужные для выживания, репродукции или для обучения потомства. В мире людей преобладают непостижимые связи, когда мотивы и силы эмоционального притяжения или отталкивания базируются на культурных аттракторах. Даже естественное физическое и эмоциональное тяготение, связанное с выживанием или размножением, все больше и больше зависит от культурных моделей

Свойства системы, которые возникают в результате человеческих взаимосвязей, зачастую бывают креативного типа (сотворение новых реальностей), они также могут быть негэнтропийными, то есть они позволяют генерировать организации более высокого уровня сложности. Совершенство организации - вершина, которую трудно достичь и состояние, которое трудно поддерживать – можно расценить как исключительное свойство. И это – результат высокой синергии взаимодействия членов организации.

Если взаимосвязи так важны в достижении совершенства, то почему многие ученые в области управления считают, что схемы организационной структуры лучше всего представляет организацию? На деле они представляют лишь иерархические связи, то, как распределяются властные полномочия в организации. Наилучшим образом организацию представляют карты взаимосвязей, которые демонстрирует сети главных взаимосвязей. Смотря на эти сети, можно определить места, где создается ценность, их можно анализировать и принимать решения. Сети взаимосвязей также можно рассматривать как усилители для производства суммы ценностей по сравнению с той, которую могли бы создать отдельные члены организации. Назначение сетей – создание позитивной синергии между членами организации. Это – то, что происходит, к примеру, в хорошей футбольной команде. Первоклассные команды те, где тренер способен создать атмосферу, в которой все игроки, где каждый играет свою роль, добровольно объединяются для достижения общей цели.

Рисунок 4 иллюстрирует то, что автор статьи называет “кластер, генерирующий ценность” (смотри работу Конти, 2006 г.), механизм, играющий роль усилителя, который можно активировать положительными синергетическими взаимосвязями между членами группы. Мы рассматриваем наиболее простой случай с тремя элементами, которыми могут быть отдельные личности или же группы людей. Они скооперировались, чтобы произвести ожидаемую ценность. Благодаря синергетическому эффекту, типичному для социальных систем, ценность, которую они производят сообща, отлична от суммы ценностей, которые они бы могли произвести, работая поодиночке. Она может быть больше, иногда во много раз больше, и это то, что ожидается от коллективной системы. Но она может быть и меньше, если люди не объединяются, они разрушают ценность. Особенностью совершенных организаций является способность усиливать генерацию ценности благодаря синергии. Синергетический эффект (или резонанс) представлен на рисунке фактором мультипликации K (в центральном прямоугольнике, который отображает организационную структуру, специально созданную команду или же процесс). Величина этого фактора, характеризующего эффективность производства ожидаемой ценности, в свою очередь зависит от ряда этических и культурных факторов и прежде всего от взаимоуважения, доверия, открытости, желания сотрудничать.

В кластере возникает 2 типа взаимоотношений. Первый – это взаимоотношения между каждым “элементом” и организацией: двухсторонние связи, показанные на рисунке парами

разнонаправленных стрелок, идущих от каждого элемента. Основной поток создания ценности, которую организация вправе ожидать от любого индивидуума, добровольно присоединившегося к этому процессу, идет от человека к организации. Насколько значительным будет его вклад трудно предсказать, поскольку установить стандарты работы весьма трудно, особенно в сфере интеллектуальной деятельности. Но именно здесь вступает в силу обратный поток – от организации к человеку. Мотивация людей, принимающих участие в процессе создания коллективной ценности, зависит от вознаграждения, которое они за это получают. Мы можем провести различие между внешней и внутренней мотивацией, хотя обе важны, главная – это внутренняя мотивация (См. работу Маслоу - [Maslow, 1987](#)). Вознаграждение, которое стимулирует внутреннюю мотивацию, в основном зависит от атмосферы, созданной в организации ее лидером. На рис. 4 специально обозначена “атмосфера, наполненная разделяемыми ценностями”. Это – та почва, на которой могут вырасти зерна творчества.

Второй важный тип взаимоотношений – между членами (элементами) “кластера, генерирующего ценность”, что на рисунке представлено одинарными двухсторонними стрелками. Чтобы увеличить способности генерации ценностей, такие взаимоотношения должны основываться на взаимном доверии, открытости, желании поделиться информацией и вместе освоить новые знания, а также на взаимоуважении и сопереживании. Ясно,

что характер таких взаимоотношений в значительной степени зависит от общих ценностей, заложенных в атмосфере организации.

Поскольку большинство видов деятельности в организации требуют кооперации между людьми, концепция кластера, генерирующего ценности, может широко применяться. Исследовательские группы, состоящие из высококвалифицированных специалистов, проектные группы, межфункциональные комитеты, и в особенности процессы – все это можно рассматривать, как кластеры, генерирующие ценность, которые являются объектами управления. Один человек или группа людей могут, и обычно являются, частью различных кластеров. Кластеры могут стать строительными блоками в архитектуре организации. Они представляют собой системное решение проблемы построения архитектуры организации с атмосферой, благоприятной для постоянного совершенствования и инноваций (См. работы Н. Катценбах и Смит – N. Katzenbach and Smith, 1993; Д.Надлер и др. – G.Nadler et al.,1992).

7. Архитектура организации и ее соответствие своему назначению

Вышеизложенное позволяет сделать вывод, что главной проблемой для организаций, как нацеленных систем, является то, как сделать их соответствующими своему назначению. Оставшаяся часть этой статьи посвящена этому вопросу. Предварительно заметим, что мы

рассматриваем организации как живые организмы. И не только потому, что в них находятся люди, но еще и потому, что взаимодействие между ними предполагает создание системы нового типа, наделенной “сетевым мозгом”, разумом и эмоциями, со своей культурой, с разделяемыми ценностями, что крайне важно, и с общей целью. В живой системе, как таковой, каждый свободен присоединиться к ней или же покинуть ее. Это настолько специфично, что некоторые специалисты по исследованию систем (см. раздел 5) рассматривают такую систему как последнюю стадию эволюции на нашей планете. По перечисленным причинам должно быть ясно, что архитектура, о которой идет речь, в основном “мягкая”, в том смысле, что она состоит из людей. Ей нужна “жесткая” структура, но ее главные компоненты – люди, взятые все вместе. Они – “сердца и мозги” системы. Такой подход, следовательно, отрицает традиционный взгляд, что люди – это “ресурсы”, которые рассматривают наравне с материальными и финансовыми. Организация – это люди, особенно в обществе знаний.

Второе замечание сводится к следующему. То, что мы рассматриваем в этой статье, никоим образом не уменьшает значение традиционных аспектов управления качеством (то, что мы именуем “делать дела правильно”). Рисунок 5 иллюстрирует точку зрения автора, основанную на его личном опыте, и показывает его представление о природе проблем, возникающих на пути следования организации к цели соответствия своему назначению.

Технические и технологические аспекты всегда важны, особенно для малых организаций, но значение переменных параметров, связанных с управлением организацией, возрастает с ее размером и сложностью. Управление организацией – это тот “контейнер”, в котором осуществляется вся техническая деятельность. Если “контейнер” не соответствует своему назначению, то вряд ли то, что находится внутри него, будет стремиться к устойчивому состоянию.

Рассуждая об архитектуре организации, мы рассмотрим три модели “специального назначения”. Первая модель иллюстрирует взаимосвязи внутри организационной системы и вне ее. Вторая показывает организационную систему и ее подсистемы в связи с назначением организации. Третья иллюстрирует распределение ответственности в системе за то, чтобы “делать дела правильно” и “делать правильные дела” и рассматривает этот процесс в развитии.

Рисунок 6 иллюстрирует первую модель. Цель модели – показать внутренние и внешние взаимосвязи предприятия с точки зрения системного подхода (мы подразумеваем очень знакомую систему, а именно бизнес-компанию). Внутри организационной системы (внутренний эллипс), схематически представлены кластеры производства ценностей. Некоторые из них взаимодействуют друг с другом, другие с внешними партнерами, чтобы создать ценность для внутренних и внешних потребителей. Внешние субъекты расположены в двух пространствах - эллипсоидных кольцах,

внутренний из которых именуется “среда взаимодействия”, в нем находятся все заинтересованные стороны и партнеры. Во внешнем кольце, именуемом “независимая среда” расположены субъекты, в связях с которыми компания заинтересована, но они не находятся в сфере ее влияния (Смотри Гараедаги, 1999, pp. 30-32). Это - среда, в которой обитают потребители сегодняшних конкурентов, и поскольку компания заинтересована в том, чтобы их привлечь, она должна хорошо знать эту среду, взаимодействовать с ней надлежащим образом и отслеживать взаимоотношения с ней.

Мы защищаем положение о том, что жизненно важные движущие силы организации – это ее кластеры генерации ценности. Главная задача лидера организации – построить такую архитектуру, которая гарантирует, что под каждую цель организации (продукты в широком смысле слова) есть соответствующий своему назначению кластер генерации ценностей или же кластер кластеров [5].

Вторая модель представлена на рис. 7. Концептуально это – модель совершенства организации. Если ее трансформировать из круговой в линейную форму, то окажется очевидным ее сходство с моделью ЕФУК (См. работу Конти, 2012 г.). И неудивительно, поскольку по сути это была концептуальная основа, предложенная автором статьи в 1990 для ЕФУК, что и привело впоследствии к изменению проекта американской модели, заложенной в основу оценки предприятий на получение награды им. Балдриджа, в системную модель – Европейскую Модель Качества (См. работу Конти, 2007 г.) [6].

Изображение системы организации (в данном случае компании) в круговой форме направлено на то, чтобы подчеркнуть и системный характер организации, и предназначение компании, которому она следует. Глобальное предназначение - должным образом сбалансированное удовлетворение различных категорий потребителей и всех заинтересованных сторон, которые получают созданные компанией ценности. На рисунке их названия написаны на внешнем круге. Одна или несколько подсистем (сектора круга) создают ценности, их производство превращается в цель для них. Системный характер организации символизирует внутренний круг (лидерство). Задача лидера - гарантировать целостный взгляд на компанию, обеспечивать интегрированное руководство всей системой и ее подсистемами, разделенными на сектора штрихпунктирными линиями. Такое изображение этих линий показывает, что границы подсистем проницаемы для обеспечения кооперации и взаимодействия. Совместно выполненная работа, полезная для максимизации генерируемой ценности и минимизации используемых ресурсов, должна свободно передаваться через границы. Для многих менеджеров, у которых пирамидальная структура закреплена на уровне ДНК, такое изменение архитектуры организации весьма болезненно, но именно поэтому нужно обучаться системному мышлению. И нам нужны лидеры, которые тратят свое время на создание нужных сетей взаимосвязей и должным образом воспитывают специалистов и руководителей. Их задача, в свою очередь, - управлять

деятельностью в рамках очевидной системы распределения ответственности и контроля. Главная задача лидера системы – создание атмосферы в организации, поскольку она является почвой, на которой могут реализоваться планы создания ценностей. И никто другой этого сделать не может.

Теперь мы собираемся обсудить проблему распределения ответственности, и поможет в этом третья модель, представленная на рисунке 8. Она иллюстрирует процесс производства ценности, происходящий в каждой из подсистем (круговые сектора на рис. 7) как комбинацию двух дополняющих друг друга видов деятельности, представленных на рис. 8 двумя колоннами: планирование конкурентоспособной ценности для потребителей и всех заинтересованных сторон, и ее производство и предоставление с минимальными потерями самой ценности и минимальным потреблением ресурсов. Эти 2 колонны также соответствуют двум целям управления качеством: “делать правильные дела” и “делать их правильно”. Колонны базируются на двухслойном фундаменте. Нижний отображает соответствие всей организации своему назначению, а верхний - соответствие каждой из подсистем своему назначению. Рисунок 9 показывает, что процесс генерации ценности, изображенный в виде 2-х колонн, применим ко всем подсистемам и ко всем процессам, происходящим в них, и то, что на нем изображены лишь 2 подсистемы, сделано лишь в целях упрощения.

В золотой век качества (См. рис. 2) положение: “высшее руководство несет ответственность за качество” пропандировалось всеми гуру качества и многократно повторялось многочисленными практиками в этой области как заклинание, мантра. Но если принять во внимание, что высшее руководство, как это обычно происходит на деле, несет прямую ответственность за все стратегические важные показатели деятельности, как то: рынки, виды продукции, технология, ежемесячный контроль над доходами и расходами, то что представляет собой вышеприведенное положение – просто азбучную истину? Отсюда возникает вопрос: “Что вы подразумеваете под качеством, когда говорите об ответственности высшего руководства”? В начале золотого века качества слово Total (суммарное, совокупное) в словосочетании TQM воспринималось столь серьезно, что были веские основания воспринимать его стратегическое значение. Когда же стало ясно, что концепцию “качество” не распространяют на все аспекты деятельности организации, на то, чтобы “делать правильные дела”, то естественно качество убрали из списка стратегически важных показателей.

Но качество (или лучше сказать, соответствие назначению) естественным образом станет стратегическим фактором только в том случае, если высшее руководство осознает и воспримет то, что оно несет прямую ответственность за создание конструкции, подобной храму (см. рис.10), а именно организации,

соответствующей своему назначению. Эта ответственность означает, что высший управляющий должен стать архитектором своей организации. Это – не почетный титул, это – тяжелая работа, требующая постоянно пополняемых знаний в области динамики социо-культурных систем.

Добавим еще к рассуждениям об ответственности высшего руководства. А кто отвечает за производство продукции и течение процессов? Если принять во внимание, что линейные менеджеры, а отнюдь не специалисты штабных служб, несут за это ответственность, то станет ясно, что управляющие подсистемами (круговые сектора на рис. 7) несут полную ответственность за их соответствие своему назначению. Внутри каждого сектора ответственность логически распределяется между двумя колоннами (не в физическом понимании) – первая “отвечает” за определение и планирование создания ценности для потребителей и всех заинтересованных сторон, а вторая за реализацию планов (см. рис. 10). Если ответственность распылена, то может возникнуть конфликт в силу профессиональных расхождений, который приводит к разным взглядам на то, что же представляет собой ценность для потребителя. Конкретный пример приводится в статье, опубликованной в 2007 году в журнале *California Management Review Journal* (авторы Cole and Matsumiya). Исследования, проведенные одним из авторов статьи профессором Коулом, показывают, что японские высокотехнологичные компании теряли тогда свою долю рынка потому, что руководство

не соглашалось изменить свое представление о качестве, под которым они понимали долю дефектности, и они оказались не в состоянии конкурировать с американскими компаниями по критерию “время разработки – выброс на рынок”). Это была типичная ошибка управляющих, они не понимали, что если воспринимать качество как “ценность для потребителя”, а в той рыночной ситуации для тех видов продукции их быстрое появление на рынке расценивалось потребителями как главная ценность, выбор стратегии однозначно определялся более быстрой поставкой товара на рынок (смотри работу Конти 2013 г.)

Возможность избежать подобных конфликтов состоит в том, чтобы не решать его, сохраняя существующий баланс власти, а возложить ответственность за разрешение конфликта на уровень высшего руководства (сначала на уровне подразделения, а затем на уровне высшего руководителя компании).

8 Выводы

Чтобы ответить на вызовы мировой глобализации, необходим более широкий взгляд на управление вообще и, в частности, на управление ради достижения качества (т.е. управление ради создания ценности для потребителя и всех заинтересованных сторон). Культурной основой для пересмотра взгляда должно стать обучение системному мышлению. После того, как в течение многих веков процветало аналитическое мышление, после того, как в

течение последнего века господствовала промышленно-бюрократическая культура, основанная на специализации, пирамидальных структурах в организациях, фрагментации рабочих операций, перейти на системную точку зрения отнюдь не легко. Системное мышление открывает границы традиционно “закрытых систем”, чтобы осознать преимущества синергетических взаимосвязей. Это означает отказ от привилегии ощущать себя царьками своего офиса, функционального подразделения, отдела, своей ниши специалиста. Нужно ожидать большого сопротивления таким изменениям, особенно в области государственного управления, где часто звучат слова Наполеоновского генерала Камбрана на предложение сдаться в битве при Ватерлоо: “Гвардия умирает, но не сдается!”. Но, как сказал Эйнштейн: “если мы не изменим наш способ мышления, мы никогда не сможем решить проблемы, созданные при теперешнем способе мышления”. Альтернативы нет. Если ментальные модели, которые мы используем, имея дело с реальным миром, более не адекватны, последний плохо реагирует на это. И это то, что происходит сегодня на наших глазах в виде повторяющихся кризисов.

К процессу глобализации, нацеленному на открытие прошлых социо-культурных систем, нужно относиться с доверием. В закрытых системах доминирует закон энтропии, их судьба – деградации и смерть, в то время, как в открытых системах могут процветать жизнь, творчество, устойчивое развитие. Но изменением нужно должным образом управлять, используя все

ресурсы, которыми владеют люди. Если интеллект используется, чтобы обокрасть то, что дано природой, исход будет ужасным. Глядя на то, что происходит сегодня, следует стать пессимистом. Давайте объединим пессимизм разума с оптимизмом воли и объединимся всем миром для наступления счастливого конца.