Фрактальная модель - вершина организационных структур, обладающая колоссальным потенциалом. Вооружившись ею, можно строить планы завоевания мира. К тому же эта модель демонстрирует потрясающую живучесть в любой деловой среде, как в упорядоченной, так и в хаотической.

В обиходе «фракталами» именуют самоподобные формы, повторяющие себя при любом увеличении и демонстрирующие бесконечную сложность. Этот термин в 1975 году ввел в оборот французский физик Бенуа Мандельброт. «Почему геометрию часто называют холодной и сухой? - писал Мандельброт. - Одна из причин заключается в ее неспособности описать форму облака, горы, дерева или берега моря. Облака - это не сферы, линии берега - это не окружность, и кора не является гладкой, и молния не распространяется по прямой. Природа демонстрирует нам не просто более высокую степень сложности, а совсем другой ее уровень». Любимый пример Мандельброта - береговая линия Шотландии, имеющая одну и ту же форму, если рассматривать ее с борта самолета, с высоты человеческого роста или с точки зрения улитки. Фрактальная организация самоподобна: все ее принципы несет в себе даже единственный ее элемент.

С философской точки зрения фрактал - крошечный кирпичик, из которого природа строит все свое разнообразие. С одной стороны, он всегда остается самим собой. С другой - бесконечно изменяется, приобретая разные формы. Так сказочный герой превращается в разных животных. Форма меняется, но сущность остается прежней.

Все модели организационного поведения, которые мы обсуждали на страницах «Бизнес-журнала» до сих пор, - системы одной природы. Фракталы же способны меняться, переходя из одного состояния в другое. В какой-то момент существования система абсолютно авторитарна. Люди в ней - тупые солдаты, выполняющие приказы без мыслей и рассуждений. А через некоторый промежуток времени система должна стать приспосабливающейся, развивающей и хаотической, а люди - «спецназом», способным к самостоятельной деятельности в любой ситуации.

В классической науке управления благодаря зафиксированным типажам и управлению статичными состояниями нет возможности трансформаций такого рода. Большинство читающих традиционные книги по менеджменту будут утверждать, что это невозможно. На самом же деле это абсолютно нормальное состояние человека.

Родиной работ в области фрактальной организации предприятий, видимо, является СССР. В гениальной книге Ханса-Юргена Варнеке «Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие» говорится о китайских фрактальных фабриках, есть ссылки на работы китайских ученых. Китайские первоисточники, в свою очередь, ссылаются на работы советских ученых. Однако в СССР это прошло незамеченным или было засекречено для применения в армии и разведке.

Рассказывая о самоорганизующихся фрактальных предприятиях в Китае, Варнеке попытался показать, в чем состоит мощь этой модели и ее угроза для западного мира. Однако книга не была воспринята, увидев свет слишком рано. В 1993 году ее просто некому было понять.

Для России и СССР, в отличие от Запада, фракталы не являются чем-то искусственным. В истории нашей страны встречаются длительные хаотические периоды, когда речь шла исключительно о выживании: с государством в эти промежутки ничего не случалось, несмотря на колоссальные жертвы. В этом-то и заключена чудовищная сила фракталов.

Для понимания фрактальных организаций ключевыми являются состояния порядка и хаоса, перетекающие друг в друга. Для мира порядка характерна параметризация, он базируется на знаниях, опыте, формальной логике, последовательном выполнении операций, определенной скорости и течении времени. В состоянии порядка известно, чем занимается любой человек в организации в любой момент. Хаос же - это отсутствие параметризации: ни количественных, ни качественных параметров объекта «человек» дать нельзя, как невозможно точно описать, что такое «река».

Порядок из хаоса

Абсолютное воплощение порядка - авторитаризм, бюрократическая модель организационного поведения. Тот же порядок проявляется на уровне древнего общества, где все ритуалы обладают строго заданными параметрами, основания которых могут теряться в веках. Впрочем, любая культура основана на порядке, который когда-то возник из хаоса, чтобы впоследствии опять разрушиться и стать хаосом на новом витке.

В коллегиальной модели организационного поведения уже можно разглядеть небольшой элемент хаоса - отсутствие параметризации, который, однако, не выходит за границы нескольких процентов.

Поддерживающая модель содержит по 50% порядка и хаоса, баланс между ними обеспечивает жесткий центр, с которого в тактическое пространство, как щупальца медузы, «свисают» отдельные люди и юридические лица - те части компании, где, собственно, и рождается хаос.

Развивающая модель в своем природном формате считается чисто хаотической, хотя и в ней присутствует порядок. Но, в отличие от всех остальных моделей, порядок этот - моментный. С одной стороны, люди в кресле управляющего все время меняются. С другой - в каждый момент времени в этом кресле находится профессионал.

Развивающая система устойчива моментно, именно поэтому так трудно сказать, как долго команда будет эффективной, ведь обычно команды распадаются при малейшей попытке создать иерархию. Как только появляется что делить, образуется возможность выдвинуться одним за счет других, люди обязательно этим пользуются, и из хаоса рождается порядок.

Гибридные модели пытаются соединить две крайние ипостаси. Наиболее устойчивы авторитарно-развивающие гибриды, их эффективность выше, чем у чистых систем, но их сущность не изменяется с течением времени, а усилия управляющего направлены на поддержание постоянного формата.

В итоге фрактал - единственная система, где мутации протекают совершенно свободным образом, и этим фрактал воспроизводит реальный биологический мир.

Человек фрактальный

Человек-фрактал - тот, кто в состоянии изменить в себе осознанно и добровольно (пусть и под давлением обстоятельств), формат, с любого на любой. К фрактальному существованию пригодно минимальное количество людей. В России их больше благодаря царящему в стране хаосу, который превратил людей в стальных крыс, сделал фрактальными поневоле - потому что нужно выжить.

Из пяти форматов сотрудников - «человеческий капитал», «человеческие ресурсы», «персонал», «кадры» и «люмпен-кадры» - во фрактальном мире нельзя выбросить

люмпен-составляющую. Фрактал - единственное исключение из общего правила недопустимости опеки, поскольку даже она здесь может быть использована в целях общей системы.

В произвольно взятый момент времени сотрудник фрактальной системы является человеческим капиталом, через час превращается в люмпен-кадр, еще через час - в персонал, через два - в человеческий ресурс, а затем снова в капитал и т. д. При этом не возникает никаких психологических тревог и внутренних метаний - точно так же фольклорный герой превращается то в сокола, то в медведя, то в слизняка: нужно выполнить задачу, находясь в наиболее пригодном формате, сохранив при этом свою внутреннюю сущность.

Например, задача внедрения человека в ту или иную структуру может потребовать от него превращения в чиновника, формалиста, бюрократа - в те форматы, появлению которых способствует чиновничья среда. Не нравится? Но тогда проигрыш в мощности гарантирован! Каждый раз, как это делают великие актеры, нужно играть роль, переживая ее и будучи абсолютно искренним. Вот почему мощнейшей фрактальной системой можно считать разведку. Ас-разведчик всегда идеен, но может существовать в любой ипостаси. Он всегда управляем системой и всегда автономен. Абсолютно подчиняем, и в тот же момент времени абсолютно свободен. Как он решит поставленную Системой задачу? Он устроит переворот, женится на принцессе, потребуется - будет спать, а если нужно - станет действовать.

Через службу и кризис

Чтобы люди могли стать фрактальными, нужны три условия. Во-первых, человек должен достаточное время честно отслужить в авторитарной организации. В армии или другой жесткой авторитарной системе он обязан выжить, не потеряв себя, не превратившись в бюрократа или панду. Второе условие - он должен поработать в режиме полного одиночества, попробовать что-то делать в одиночку. Это бизнес или, быть может, преподавание. Главное - осознать личную ответственность за все ошибки. Нужно не просто попробовать такой режим и вернуться, но пройти определенный путь.

Третье условие - кризисы. Человеку необходимо перенести два-три системных кризиса и при этом не бежать, а переживать их вместе с системой. Для того чтобы видеть, что такое кризис и как он развивается (как и фрактал, кризис вызывает к жизни экзотические модели поведения, отклоняющиеся от нормы). Кроме того, он должен научиться управлять собой и другими людьми, мечущимися в состоянии шока и стресса.

Первый кризис обычно протекает для человека совершенно бездарно, он поддается панике вместе с остальными. За редкими исключениями, первый раз все делается очертя голову, с метаниями, слезами и соплями. Вот почему курс антикризисного управления бывает полезным лишь после первого кризиса, не раньше.

Переживая второй кризис, люди учатся принимать чрезвычайные меры, и только третий может быть управляемым.

Из ученых в истопники и обратно

Познав службу, личную ответственность и кризисы, человек может быть «любым» при сохранении своей внутренней начинки. Великий артист легко сыграет бомжа, но бомж никогда не сыграет великого артиста. В этом и заключается секрет работы многих гениальных людей на рядовых позициях - хоть истопниками. Так могут поступить далеко не все таланты. Один может пойти кочегаром, а другой, «посвятивший всю жизнь» чему-то, - нет. Он капризничает: «В таких условиях я могу творить, а в таких - не могу».

Только после прохождения трудного пути человек мудрый и зрелый, обладающий мощной энергетикой и определенной устойчивостью, наконец-то превращается во фрактал. Происходит это с 33-34 лет. Но ни современной молодежи, ни интеллигенции это состояние не доступно.

Верный признак не-фрактальности: для организации рабочей деятельности или быта человека требуется слишком много условий. В этом смысле меня всегда будоражили люди, посадившие себя в клетку условностей. У них все особенное - ложечка для размешивания кофе в чашечке, подставочка для этой чашечки, салфеточка для этой подставочки. Подчеркиваемое, поддерживаемое, взлелеянное отсутствие гибкости. Это конец.

В еще недавней истории, в связи с постоянными войнами, эта дурь не расползалась в том объеме, в каком она распространилась сейчас, - наступило слишком мирное время, а мир стал восприниматься как место, предназначенное для «цивилизованного человека». В массе своей люди потеряли гибкость. Те, кто проявляет абсолютную адаптивность, получают ярлык либо сволочи, либо гения. Но это гениальность только на фоне остальных.

Адаптивность, которая раньше была общим свойством, впоследствии оказалась утерянной. Люди не хуже кошек могут ощущать цунами, но эта возможность у нас отключена. И здесь очень опасна позиция профессора Стокгольмской школы экономики, автора бестселлера «Бизнес в стиле фанк» Къелла Нордстрема. Он утверждает, что порядок западной цивилизации устойчив и его не разрушат деструктивные силы вроде исламского экстремизма.

Но хаос всегда сильнее порядка, а хрупкое равновесие между ними свойственно лишь развивающимся культурам, растущим цивилизациям и в очень короткий, по историческим меркам, период.

Опубликовано в журнале "Бизнес-журнал" №14 от 18 Июля 2006

Александра Кочеткова. Лекция «Хаотический мир: управление в условиях хаоса»

Александра Кочеткова, Профессор Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при правительстве РФ по направлениям «Социальная психология управления» и «Организационное поведение».

См. также:

Науразова Элина Алиевна, Шамилев Саидбек Руманович " Фракталы и моделирование фрактальных свойств организационно культуры
".

Kinsmark как фрактальная организация (видео без звука)

Александра Кочеткова, Профессор Института бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при правительстве РФ по направлениям «Социальная психология управления» и «Организационное поведение».
Фрактальная модель - вершина организационных структур, обладающая колоссальным потенциалом. Вооружившись ею, можно строить планы завоевания мира. К тому же эта модель демонстрирует потрясающую живучесть в любой деловой среде, как в упорядоченной, так и в хаотической.В обиходе «фракталами» именуют самоподобные формы, повторяющие себя при любом увеличении и демонстрирующие бесконечную сложность. Этот термин в 1975 году ввел в оборот французский физик Бенуа Мандельброт. «Почему геометрию часто называют холодной и сухой? - писал Мандельброт. - Одна из причин заключается в ее неспособности описать форму облака, горы, дерева или берега моря. Облака - это не сферы, линии берега - это не окружность, и кора не является гладкой, и молния не распространяется по прямой. Природа демонстрирует нам не просто более высокую степень сложности, а совсем другой ее уровень». Любимый пример Мандельброта - береговая линия Шотландии, имеющая одну и ту же форму, если рассматривать ее с борта самолета, с высоты человеческого роста или с точки зрения улитки. Фрактальная организация самоподобна: все ее принципы несет в себе даже единственный ее элемент.
С философской точки зрения фрактал - крошечный кирпичик, из которого природа строит все свое разнообразие. С одной стороны, он всегда остается самим собой. С другой - бесконечно изменяется, приобретая разные формы. Так сказочный герой превращается в разных животных. Форма меняется, но сущность остается прежней.
Все модели организационного поведения, которые мы обсуждали на страницах «Бизнес-журнала» до сих пор, - системы одной природы. Фракталы же способны меняться, переходя из одного состояния в другое. В какой-то момент существования система абсолютно авторитарна. Люди в ней - тупые солдаты, выполняющие приказы без мыслей и рассуждений. А через некоторый промежуток времени система должна стать приспосабливающейся, развивающей и хаотической, а люди -«спецназом», способным к самостоятельной деятельности в любой ситуации.
В классической науке управления благодаря зафиксированным типажам и управлению статичными состояниями нет возможности трансформаций такого рода. Большинство читающих традиционные книги по менеджменту будут утверждать, что это невозможно. На самом же деле это абсолютно нормальное состояние человека.
Родиной работ в области фрактальной организации предприятий, видимо, является СССР. В гениальной книге Ханса-Юргена Варнеке «Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие» говорится о китайских фрактальных фабриках, есть ссылки на работы китайских ученых. Китайские первоисточники, в свою очередь, ссылаются на работы советских ученых. Однако в СССР это прошло незамеченным или было засекречено для применения в армии и разведке.
Рассказывая о самоорганизующихся фрактальных предприятиях в Китае, Варнеке попытался показать, в чем состоит мощь этой модели и ее угроза для западного мира. Однако книга не была воспринята, увидев свет слишком рано. В 1993 году ее просто некому было понять.
Для России и СССР, в отличие от Запада, фракталы не являются чем-то искусственным. В истории нашей страны встречаются длительные хаотические периоды, когда речь шла исключительно о выживании: с государством в эти промежутки ничего не случалось,

несмотря на колоссальные жертвы. В этом-то и заключена чудовищная сила фракталов. Для понимания фрактальных организаций ключевыми являются состояния порядка и хаоса, перетекающие друг в друга. Для мира порядка характерна параметризация, он базируется на знаниях, опыте, формальной логике, последовательном выполнении операций, определенной скорости и течении времени. В состоянии порядка известно, чем занимается любой человек в организации в любой момент. Хаос же - это отсутствие параметризации: ни количественных, ни качественных параметров объекта «человек» дать нельзя, как невозможно точно описать, что такое «река».

Порядок из хаосаАбсолютное воплощение порядка - авторитаризм, бюрократическая модель организационного поведения. Тот же порядок проявляется на уровне древнего общества, где все ритуалы обладают строго заданными параметрами, основания которых могут теряться в веках. Впрочем, любая культура основана на порядке, который когда-то возник из хаоса, чтобы впоследствии опять разрушиться и стать хаосом на новом витке.

В коллегиальной модели организационного поведения уже можно разглядеть небольшой элемент хаоса - отсутствие параметризации, который, однако, не выходит за границы нескольких процентов.