Как предотвратить завтрашний кризис сегодня

ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Создание будущего организации

Рассел Л. Акофф
Джейсон Магидсон
Герберт Дж. Эддисон

Издательский Дом Вильямс

IDEALIZED DESIGN

HOW TO DISSOLVE TOMORROW'S CRISIS... TODAY

CREATING AN ORGANIZATION'S FUTURE

RUSSELL L. ACKOFF
JASON MAGIDSON
HERBERT J. ADDISON

Ideas. Action. Impact.
Wharton School Publishing

ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ ЗАВТРАШНИЙ КРИЗИС СЕГОДНЯ

СОЗДАНИЕ БУДУЩЕГО ОРГАНИЗАЦИИ

РАССЕЛЛ Л. АКОФФ
ДЖЕЙСОН МАГИДСОН
ГЕРБЕРТ ДЖ. ЭДДИСОН

Перевод с английского Ф.П. Тарасенко

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие пользователя xxi

Предисловие авторов xxix

Введение: рождение идеи xxxiii

ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ ИДЕАЛИЗИРОВАННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ 1

Глава 1. Этапы идеализированного проектирования 3

Глава 2. Организация процесса 27

Глава 3. Подготовка к процессу идеализированного проектирования 43

ЧАСТЬ II. ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ: ПРИМЕНЕНИЕ – ПРОЦЕСС В ДЕЙСТВИИ 57

Глава 4. Коммерческие предприятия 59

Глава 5. Бесприбыльные и государственные организации 85

Глава 6. Совершенствование процесса 99

Глава 7. Решение проблем методом «растворения» 113

Глава 8. Проектирование зданий, оборудования, производственных территорий 125

Глава 9. Действуйте решительно 133

ЧАСТЬ III. ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ НЕ ИМЕЕТ ПРЕДЕЛОВ: ПРИМЕНЕНИЕ В ОТНОШЕНИИ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ 141

Глава 10. Вызов крупным городам 143

Глава 11. Вызов здравоохранению 153

Глава 12. Вызовы правительствам 163

ЧАСТЬ IV. ПОЛНЫЕ ИДЕАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ 181

Глава 13. ***Energetics*** (бизнес-предприятие) 183

Глава 14. Академия вокального искусства (некоммерческая организация) 209

Глава 15. Агентство связи Белого дома (правительство) 223

Примечания 253

Аннотированная библиография 255

Предметный указатель 263

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие пользователя xxi
Предисловие авторов xxix
Введение рождение идеи xxxiii
План книги xl
Удивительная составная часть xlii
Как пользоваться этой книгой xliii

ЧАСТЬ I. Основы идеализированного проектирования 1
ГЛАВА 1. Этапы идеализированного проектирования 3
Эволюция идеализированного проектирования 4
Процесс идеализированного проектирования 5
Идеализация 5
Реализация 7
Ограничения и требования 8
Предвидимое будущее 9
Последствия идеализированного проектирования 11
Углубление понимания 11
Изменение представлений о реализуемости 12
Упрощение процесса планирования 12
Повышение творческой активности 13
Повышение реализуемости проекта 15
Идеализированное проектирование в корпорации ***General Motors*** 15
Идеализация 17
Реализация 19
Результат 23
Заключение 24

ГЛАВА 2. Организация процесса 27
Кто должен быть вовлечен? 27
Периодичность и продолжительность заседаний по проекту 31

Способствующие процессу проектирования 32
Протоколирование сессий 33
Процедурные правила 33
Ограниченный и неограниченный проекты 35
Достижение консенсуса 37
Хозяйственное обеспечение сессий 39
Заключение 40

ГЛАВА 3. Подготовка к процессу идеализированного проектирования 43
Формулирование проблемного месива 44
Команда формулирования проблемного месива 47
Презентация проблемного месива 48
Подготовка заявления о миссии 50
Определение свойств проекта 53
Заключение 56

ЧАСТЬ II. Идеализированное проектирование: применение – процесс в действии 57
ГЛАВА 4. Коммерческие предприятия 59
Общее содержание проектов 60
Повторяющиеся особенности проектов 61
Внутренняя политическая система 61
Внутренняя экономика 65
Структура организации 68
Обучение и адаптация организации 73
Система супермаркетов на распутьи 79
Результаты проектирования корпорации ***Super Fresh*** 82
Заключение 83

ГЛАВА 5. Бесприбыльные и государственные организации 85
Певческая школа преобразует себя 86
Привлечение лучших учеников 87
Улучшение материального обеспечения 88
Рост количества и улучшение качества концертов 88
Сбор средств 89
Приходящие медсестры перед лицом финансового кризиса 90
Реорганизация связи в Белом доме 93
Заключение 97

ГЛАВА 6. Совершенствование процесса **99**
Внутренние рынки преобразуют внешние монополии 100
Вступление компьютерных услуг компании в конкуренцию 100
Решение многолетней проблемы переводной цены 101
Преобразование процесса закупок 103
Поддержка совместного предприятия 108
Заключение 111

ГЛАВА 7. Решение проблем методом «растворения» **113**
Четыре способа решения проблем 113
Прекращение конфликтов в городских автобусах 115
Улучшение производства мелованной бумаги 118
Выживание организации, сохраняющей жизнь 121
Выдача лицензий в Мехико-Сити 122
Заключение 123

ГЛАВА 8. Проектирование зданий, оборудования, производственных территорий **125**
Увеличение продаж путем улучшения планировки магазина 126
Повышение качества воздушного путешествия 128
Общие цели 128
Посадка в самолет 129
Расположение в кресле 129
В полете 130
Бортовая общая комната и бар 131
Заключение 131

ГЛАВА 9. Действуйте решительно **133**
Преодоление текущего кризиса 134
Как сделать хорошую организацию лучше 134
Сделать работу более приятной 135
Преодоление трудностей идеализированного проектирования 135
Психологические трудности 136
Процедурные трудности 136
Преодоление психологических трудностей 137
Преодоление процедурных трудностей 138
Заключение 139

ЧАСТЬ III. Идеализированное проектирование не имеет пределов: применение в отношении глобальных вызовов **141**

ГЛАВА 10. Вызов крупным городам **143**

Городской автомобиль 144

Перепроектирование Парижа и его окружающей среды 149

ГЛАВА 11. Вызов здравоохранению **153**

Национальная система здравоохранения 153

Проект 155

Результаты проектирования 158

Применение 158

Здравоохранительный центр 158

ГЛАВА 12. Вызовы правительствам **163**

Национальная избирательная система 164

Голосование 164

Обязанность голосовать 165

Политические партии 165

Платформы 165

Предвыборные кампании 166

Сроки службы 166

Новые Объединенные Нации 167

Введение 167

Желательные характеристики новых Объединенных Наций 168

Управление Союзом 169

Вступление в Союз 170

Выход из Союза 172

Условия продолжения членства 172

Услуги, предоставляемые Союзом 172

Права членов Союза 173

Комментарий переводчика 173

Ответ терроризму 174

Ресурсы 176

Развитие 176

Демократия 177

Коррупция 177

Мониторинг 178

Соучастное развитие сокращает терроризм 178

ЧАСТЬ IV. Полные идеализированные проекты **181**
ГЛАВА 13. *Energetics* (бизнес-предприятие) **183**
Введение 183
Внутренняя экономика 187
Структура организации 190
Обучение и адаптация организации 195
Развитие человеческих ресурсов 202
Ожидания 203
Обратная связь по исполнению 204
Оплата труда и пособия 204
Набор и наем на работу 205
Объявление о вакансиях 206
Увольнение, отставка, выход на пенсию 206
Аудит кадровой политики 207
Коммуникации 207
Связи с общественностью 208
Материально-техническое обеспечение 208
ГЛАВА 14. Академия вокального искусства (некоммерческая организация) **209**
Введение 209
Организация – объект рассмотрения 210
Процесс планирования 210
Реализация 213
Что было сделано 217
Результаты 217
Оценка воздействия 218
Заключение 220
Цитированная литература 221
ГЛАВА 15. Агентство связи Белого дома (правительство) **223**
Введение 223
Характеристика WHCA 225
Возникновение ситуации 226
Вступление в должность эксперта по изменениям 227
Понимание культуры 229
Ключевые факторы культуры 231
Начало работы 233
Изменения системы 234
Перепроектирование организации 235
Структура советов и соучастие 240

Результаты 242
Другие изменения 243
Преодоление страха 244
Роль лидера 246
Сохранение достигнутого 246
Дальнейшие исследования 248
О проекте организации 248
О психологии организации 249
Примечание 249
Цитируемая литература 250

Примечания 253
Аннотированная библиография 255
Предметный указатель 263

ОБ АВТОРАХ

Расселл Л. Акофф является почетным профессором научных методов управления в *Wharton School* университета Пенсильвании от корпорации *Anheuser-Bush*. Ранее был приглашенным профессором маркетинга с грантом Августа А. Буша мл. в школе бизнеса им. Дж. Олина университета Вашингтона в г. Сент-Луис, штат Миссури с 1989 по 1995г. Он получил диплом архитектора (1941) и степень доктора философии в университете Пенсильвании (1947). Работал членом и председателем департамента наук о социальных системах, а также в Центре Буша, который специализируется в планировании, исследовании и проектировании систем (оба входят в состав *Wharton School*). Д-р Акофф является автором и соавтором 22 книг, в том числе «Перепроектирование будущего», «Искусство решения проблем», «Планирование будущего корпорации», «Оживление Западных экономик», «Менеджмент в малых дозах», «Басни Акоффа», «Демократическая корпорация»; его последние книги «Преобразование корпорации», «Лучшее от Акоффа», «Перепроектирование общества», «Победа над системой». Он опубликовал также более 200 статей в сборниках и разных журналах. Основатель и бывший президент американского Общества исследования операций, учредитель и бывший вице-президент Института управленческих наук. Был награжден Серебряной медалью британского Общества исследования операций и медалью им. Дж. Е. Кимбалла от американского Общества исследования операций.

Был президентом Общества системных исследований. Избран почетным доктором Ланкастерского университета (Великобритания), университета им. Вашингтона (Сент-Луис, штат Миссури), университета в Нью-Хэйвене (штат Коннектикут), Католического университета в Лиме (Перу), университета Линкошира и Хумберсайда (Великобритания); избран членом Российской Академии естественных наук. В сентябре 2000г. был открыт Центр им.Акоффа по практическим системным исследованиям передового уровня в университете Пенсильвании. Его разработки по исследованию, консультированию и образованию использовались для более 350 корпораций и 75 государственных органов в США и за рубежом.

Д-р Акофф играл ключевую роль в университете Пенсильвании как с начала деятельности Группы исследования операций, так и в создании Группы по изучению социальных систем. После перехода в ранг почетного (Emeritus) профессора, в его честь была учреждена стипендия имени Расселла Л. Акоффа в *Wharton School* и создан Центр им.Акоффа по передовым методам системных исследований в Инженерной школе, который продолжает его дело в Пенсильванском университете.

Джейсон Магидсон является директором по инновационным процессам фирмы *GlaxoSmithKline*, где он привлекает работников, поставщиков и потребителей к разработке инноваций, новых подходов и прорывных изменений в широком диапазоне процессов. В функции закупок он со своей командой, используя идеализированное проектирование, помогает фирме сберечь сотни миллионов долларов. Более двадцати лет Джейсон вовлекает конечных пользователей – источник многих инноваций – в проектирование продуктов, услуг, организационных схем, систем. Он применял инновационные методы в многочисленных коммерческих и бесприбыльных организациях. Джейсон имеет публикации в журналах *Harvard Business Review* и *Journal of Product Innovation Management*. Он получил диплом по управлению бизнесом в Wharton School Пенсильванского университета и степень доктора философии в *the Union Institute and University*.

Герберт Дж. Эддисон посвятил свою деятельность книгоиздательскому делу, будучи последние 20 лет редактором в *Оксфорд Юниверсити Пресс*, специализируясь, в основном, на книгах по бизнесу и менеджменту для практикующих менеджеров, студентов, изуча-

ющих бизнес, и исследователей бизнеса. Уйдя на пенсию в 2000 г., он продолжил работать как редактор-консультант и автор. Он написал краткую историю бизнеса, которая появилась в *The New York Times Guide to Essential Knowledge* (2004 г.) Эта работа, вместе с подготовленным им глоссарием терминов по бизнесу, образует полное введение в предмет. Он является членом Академии менеджмента и членом консультативного совета Центра им. Акоффа в Пенсильванском университете.

БЛАГОДАРНОСТИ

Авторы благодарят многие организации и менеджеров, которые воплотили идеализированные проекты. Без их веры в достижимость поставленных целей концепция идеализированного проектирования так и осталась бы лишь концепцией – без реальной ее проверки в реальном мире.

ПОСВЯЩЕНИЯ

Расселл Л. Акофф

Памяти Арона Каценеленбойгена

Джейсон Магидсон

Моим родителям, которые всегда воодушевляли и помогали

Герберт Дж. Эддисон

Джерри, моей жене и спутнице жизни

ПРЕДИСЛОВИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

Расселл Л. Акофф, без сомнения, один из величайших инноваторов менеджмента нашего времени, оказал чрезвычайно важное влияние на мое понимание теории и практики менеджмента, хотя я открыл его для себя на поздних стадиях своей профессиональной карьеры. Его применение системного мышления и проникновение в суть человеческого и организационного поведения – обогатили мое понимание того, как можно радикально улучшить управленческие процессы и результативность бизнеса. Но среди его многочисленных достижений в управленческой мысли, наиболее важным является предмет данной книги: идеализированное проектирование и интерактивное планирование.

Идеализированное проектирование наиболее продуктивно, если организация или ее часть оказываются в положении, когда мелкие улучшения моделей и практики бизнеса более не гарантируют будущего успеха и, по существу, могут даже ускорить развитие кризиса. Традиционно ход изменений в бизнесе был таким, что формула успеха, будучи найденной, могла, при небольших улучшениях, работать многие годы, а то и десятилетия. Сегодня во многих отраслях разрушительные процессы происходят с такой быстротой, что для успеха бизнеса остается все меньше возможностей. Как выразился Энди

Гроув, бывший генеральный директор фирмы *Intel*, «выживает только параноик». При таких радикальных изменениях окружающей среды необходим новый подход к планированию, когда образом жизни становятся непрерывные инновации и прорывные действия во всех аспектах бизнеса. Я обнаружил, что идеализированное проектирование является наилучшим подходом для преодоления латентного или уже наступившего кризиса путем осуществления радикальных перемен. Но эта же методология может применяться и в менее драматических формах, например, при перепроектировании системы оплаты труда работников, совершенствовании процесса планирования бизнеса или при преобразовании проблемного подразделения.

В моей компании *Analog Devices (Аналоговые устройства)*, в конце 1980-х, после двух десятилетий прибыльного роста примерно на 25% в год, мы уперлись в стену: рост упал до единиц процентов, прибыли резко сократились. У нас не было системного способа определить, почему наша формула успеха перестала действовать, и как осуществить радикальные перемены, которые могут потребоваться. Таким образом, наша крупная, в миллиард долларов стоимостью компания застряла на несколько лет в поисках причин надвигающегося кризиса. Тогда-то я и узнал о Рассе Акоффе и его принципах системного мышления.

До этих пор я веровал в KISS-теорию менеджмента *(Keep It Simple Stupid)*, предлагающую вести бизнес максимально просто. Наша формула успеха заключалась в том, чтобы нанимать лучших и талантливых инженеров, сосредотачиваться на технических инновациях ради конкурентных преимуществ, разбивать компанию на небольшие подразделения по технологическим признакам и предоставлять им как можно больше автономии, требуя вести свои бюджеты самостоятельно. Эти подразделения, за исключением отделения совместных продаж, работали, практически, как независимые фирмы со своими производствами и способами ведения бизнеса. Соревнование между подразделениями за лучший технический подход к проектированию и производству похожих функциональных интегральных схем рассматривалось как стимул к инновациям. Эта формула работала очень хорошо для потребителей некрупных серий на оборонном, индустриальном, научном секторах рынка, которые могли позволить себе платить очень высокие цены за очень высокое качество продукции. Но когда наш бизнес стал нацелен на покупателей крупных партий – в потребительском, автомобильном, коммуникационном секторах рынка, где важно другое соотношение цены

и качества, наш подход перестал действовать. По мере осмысления необходимых перемен наши убеждения стали меняться. Во-первых, мы считали, что если каждая часть организации будет оптимизирована, то и деятельность корпорации в целом будет оптимальной. Мы считали, что в технологическом бизнесе вы не можете отвечать за доходы и убытки, если не являетесь владельцем производства. Мы считали, что вы не можете руководить инженерами, если их рабочие места находятся далеко от вашего. Эти убеждения серьезно ограничивали способность рассматривать другие возможности.

Первый урок, который я усвоил от Расса, состоял в том, что деятельность организации больше зависит от того, как взаимодействуют части, чем от того, как действуют части по отдельности; и, следовательно, если оптимизировать работу частей, как это делали мы, то работа целого не будет оптимальной. Я узнал, что сотрудничество является более мощным средством, чем внутренняя конкуренция, и что работа лидеров заключается в управлении взаимодействием частей, а не их деятельностью. Я узнал, что решение проблем по очереди, по отдельности не даст результата, когда необходимо радикальное преобразование. Вызов состоит в том, чтобы «растворить» все проблемное месиво – систему взаимосвязанных проблем, которые и приводят к кризису.

Следуя принципам системного мышления и процессу идеализированного проектирования, мы фактически «фотоувеличиваем» описание организации (прочтя главу I «Этапы идеализированного проектирования», вы поймете, что я имею в виду) и переструктурируем части и бизнес-процессы для более эффективной конкуренции на рынках, которые стали значительно отличаться от тех, какими они были, когда мы делали первые успехи.

Перемены, которые мы осуществили, были настолько драматичны и зашли так далеко, что мы стали называть весь процесс «Создание *Аналога* заново». Мы централизовали производство и стандартизовали бизнес-процессы в масштабе всей организации. Мы объединили группы, производящие конкурирующую продукцию, в глобальные стратегически сфокусированные и разнесенные географически продуктовые команды. Несколько лет ушло на «разглаживание морщин и складок», на отказ от наших прошлых убеждений, на освоение новых навыков, подходов, действий. Но шаг за шагом мы восстановили рост продаж аналоговых устройств и открыли интересные новые возможности для будущих успехов. Мы избежали кризиса, который мог погубить компанию.

Системное мышление, внедренное в идеализированное проектирование, сыграло мощную роль в освобождении потенциальной синергии и коллективной энергии, которые были скованы тем, как мы были организованы ранее, и тем, как мы думали о создании ценностей. Самый важный урок, извлеченный нами из идеализированного проектирования, состоял в том, чтобы сосредоточить внимание основных участков в производственных и вспомогательных подразделениях на миссии и целях компании как целого, а затем предоставить им свободу и поощрять думать коллективно и творчески о том, как лучше структурировать взаимодействие частей для достижения общих целей и решения общих задач. Это требует иного взгляда на роль в организации. Осуществление интерактивного планирования и идеализированного проектирования вовсе не означает отказа от основ бухучета, маркетинга, инженерного дела и других дисциплин, и вовсе не означает отказа от выполнения обычной финансовой оценки рисков и доходов альтернатив и инициатив, вызванных интерактивным планированием. Но это означает подчинение всех этих дисциплин задаче достижения более широких целей организации, которые обретают смысл в системных терминах и согласуются с компетенциями организации и имеющимися возможностями. Это не случается легко и само собой, поскольку заинтересованность, опыт, убеждения, страхи, предубеждения, недопонимание и недооценка того, как организационные функции за пределами сферы влияния индивидуума затрудняют открытый и непредвзятый диалог о новых способах совместной работы производственных и вспомогательных подразделений. Таким образом, потребуется подталкивание, поддержка, терпение, а иногда – небольшое насилие – для достижения согласия. Достичь единения помогает осознание кризиса, реального или предвидимого, через описанный в этой книге процесс формулирования проблемного месива, внедренный в интерактивное планирование.

Оглядываясь на мой опыт, если бы мне пришлось его повторить, я бы подольше и подробнее остановился на описании идеализированного проекта. На каждом шагу всего пути рамки и принципы идеализированного проектирования направляли мои мысли и усилия при «Создании А*налога* заново». Однако я недостаточно формализовал принципы идеализированного проектирования в процессе планирования компании сверху донизу. Сделай я это, сегодня большее число работников компании более квалифицированно бы осмысливали бизнес как систему, были более ориентированы на работу с про-

блемным месивом как целым, а не на решении отдельных проблем, и смелее бы сбрасывали оковы и ограничения при воображении идеального будущего, даже когда неясно вырисовывающийся кризис не побуждает к действиям. Одно дело провести основной процесс идеализированного проектирования для ответа на значительный общекорпоративный вызов, который обещает укрепить компанию. И совсем другое дело – осуществлять интерактивное планирование в непрерывном режиме, в каждом аспекте бизнеса, мелкого и крупного. Среди прочего, это требует развить знания и опыт работников по проведению процессов идеализированного проектирования, и это требует идеализированного перепроектирования самого процесса планирования бизнеса.

Данная книга, благодаря использованию многих примеров, убедительно свидетельствует об эффективности идеализированного проектирования, а также служит руководством по применению этого процесса. Обсуждение реальных ситуаций и поэтапное описание происходящего процесса позволяет вам начать процесс самому, даже если рядом не окажется опытного консультанта – системного аналитика. Приведенные примеры иллюстрируют также, насколько универсальной может быть эта методология применительно к разнообразным ситуациям. Как указывается в главе 10 «Вызов крупным городам», идеализированный проект предлагает возможные решения и подходы к "растворению" даже самых устрашающих и запутанных проблем, перед которыми сегодня оказался мир, – таких как образование, здравоохранение, бедность. Долговременный результат от прочтения этой книги в том, что она позволяет лучше понять и совершенствовать мир, в котором мы живем и работаем, благодаря овладению системным мышлением и практичными, полезными методами осуществления процесса идеализированного проектирования.

Рэй Стэйта, председатель *Analog Devices*,
председатель центра управления качеством.

ПРЕДИСЛОВИЕ К ИЗДАНИЮ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Мне всегда приятно узнавать, что русские интересуются какой-то из моих работ. Для меня это является определенным признанием ее ценности. Я бываю приятно удивлен, когда русские собеседники оказываются знакомыми с некоторыми моими сочинениями. Часто они даже лучше меня самого помнят, что я писал. Столь внимательное чтение и связанные с ним оценки не только лестны, но и весьма ценны как обратная связь.

Переводы побуждают меня писать более точно, чем ранее. Они заставляют более тщательно обдумывать каждую мысль; и это выявляет то, что ранее было лишь подсознательно подразумеваемым.

По этим причинам я получаю довольно много пользы от переводов моих работ на русский язык.

Я весьма признателен профессору Феликсу Тарасенко за тщательность, перевода. Мне говорили, что иногда его перевод звучит даже лучше оригинала.

Расселл Л. Акофф

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРОВ

Никакая идея не оказала столь большого влияния на профессиональную и личную жизнь первых двух авторов этой книги, как идея идеализированного проектирования. Она повлияла на все, что мы делаем как профессионалы – один из нас как бывший профессор университета (ныне эмеритус-профессор), а другой как глава кадрового подразделения фирмы *GlaxoSmithKline*. В каждом из описанных в книге примеров один из нас или оба принимали непосредственное участие.

Что такое идеализированное проектирование? Ответ дается во введении, где мы объясняем не только. что это такое, но и описываем его чрезвычайно важное значение как мощного орудия менеджмента.

Представленные ниже ситуации являются лишь малой частью примеров, в которых мы имели возможность использовать идеализированное проектирование. Мы попытались представить как можно более разнообразные примеры, чтобы показать, насколько широко применим этот процесс. Нам ни разу не встретилась ситуация, к которой нельзя было бы применить идеализированное проектирование.

В определенном смысле идеализированное проектирование было для нас гораздо большим, нежели методом выполнения своей работы; оно стало образом жизни. Мало что из того, во что вовлекается любой из нас, происходило без использования идеализированного проектирования. Как только заходит речь о проблемах или возможностях, ничто не ограничивает его применение.

Идеализированное проектирование описано в нескольких книгах, но никогда с такой подробностью и с таким множеством иллюстраций, как в данной книге. К сожалению, словами нельзя выразить всю мощь этой процедуры в той мере, какую испытываешь при ее осуществлении в действительности. Мы надеемся, что описание различных примеров, приведенных в книге, увлечет читателей и вызовет желание опробовать этот метод в собственной практике.

Участие в этом процессе превращается в опыт самоосвобождения. Более того, оно становится удовольствием, веселым, забавным делом. Оно дает возможность вернуться к нашей детской креативности, проявлению творчества, которое мы утратили взрослея. Именно понятие «мягкого, гибкого (soft)» описания напрашивается для характеристики конкретной ситуации. Это не какой-то процесс, в застывшей форме. Он основан в равной мере на науке и искусстве.

ОБ АВТОРАХ И ИХ УЧАСТИИ

У книги три автора, внесших в нее разный вклад. Расселл Л. Акофф является центральной фигурой в разработке идеализированного проектирования. Он не только первым осознал революционные возможности этого процесса для того, чтобы организация уже сегодня могла измениться, чтобы сформировать лучшее будущее, но и также стал ведущим разработчиком способов внедрения этого процесса в реальный мир организаций, что мы и описываем в данной книге.

Джейсон Магидсон долгое время являлся учеником и коллегой Акоффа и участвовал во многих идеализированных проектах, прежде чем перешел в фармацевтическую фирму. На этом новом посту он продолжает использовать данную методику. Он описал несколько примеров идеализированного проектирования в этой книге, а также помог сформулировать советы, которые мы предлагаем менеджерам о том, как начать и осуществлять методику.

Герберт Эддисон сделал свою карьеру в книгоиздательском деле, посвятив последние двадцать лет, в основном, публикации книг по бизнесу и менеджменту для менеджеров-практиков, теоретиков бизнеса, студентов. Над этой книгой он работал как редактор, чтобы придать окончательный вид книге, рассчитанной на ее восприятие практикующими управленцами.

Когда у книги более одного автора, неизбежно возникает неясность относительно того, что называется «авторским участием».

Книга, которую вы держите в руках, не отражает четкого отголоска каждого автора в отдельности – в том числе и Расселла Л. Акоффа. Это можно назвать «голосом авторов», который сравним с хоровым пением. Но есть одно исключение. Во введении и в главе 1 на авансцену выходит Акофф и сам описывает, как он впервые выполнял идеализированный проект – включая совершаемые ошибки и замечательные выводы из опыта. Соавторы рекомендуют вам прочесть некоторые из его книг, перечисленных в разделе «Аннотированная библиография», чтобы полнее познать подлинный голос Акоффа.

Расселл Л. Акофф
Джейсон Магидсон
Герберт Дж. Эддисон

3 января 2006 г.

ВВЕДЕНИЕ: РОЖДЕНИЕ ИДЕИ

Господа, телефонная система США
вчера ночью была разрушена!
Директор *Bell Laboratories*

Идеализированное проектирование – это способ планировать изменения, который можно сформулировать обманчиво просто: при решении практически любой проблемы способ получить наилучший результат состоит в том, чтобы вообразить возможное идеальное решение, а затем вернуться к сегодняшней ситуации. Это застрахует вас от выдвижения мыслимых препятствий еще до того, как вы осознаете, в чем состоит идеал.

Практическую мощь этой идеи лучше всего иллюстрирует опыт, приобретенный одним из авторов, Расселлом Л. Акоффом, много лет назад. Опыт имел для него не только познавательный характер, но и показал, что эта идея может способствовать глубоким переменам в крупной корпорации. Для пересказа этого опыта автор «исполняет сольную партию»:

«В жизни каждого есть особые случаи, которые оказывают плодотворное влияние на все последующие события. Случай, который и привел к появлению этой книги, произошел в 1951 году. Я тогда преподавал в Технологическом институте Кейза в Кливленде, штат Огайо. В командировке в Нью-Йорк я зашел в *Bell Labs* в Мюррей Хилл, штат Нью-Джерси – повидаться с Питером Майерсом, менед-

жером, с которым я познакомился, когда он приезжал к нам в Кейз набирать перспективных выпускников к себе в лаборатории.

Так совпало, что в день моего визита он и другие менеджеры были срочно вызваны на совещание к вице-президенту *Bell Labs*. Поколебавшись, Питер Майерс сказал: «А почему бы тебе не пойти со мной?» Я сказал, что встреча назначена для руководителей подразделений, а я даже не сотрудник. Он ответил, что никто этого даже не заметит.

Мы вошли в обычную аудиторию на сорок мест, которая была почти заполнена. Вице-президент еще не появился. Не пришел он и в объявленное время. Это было весьма необычно. Рослый, экстраверт, многословный. Любого, оказавшегося с ним рядом, он обязательно щипнет, толкнет, похлопает по плечу или спине, обнимет.

Минут через десять после назначенного времени дверь со скрипом распахнулась. Все обернулись, и появился он. Он был явно расстроен. Бледный, ссутулившись, волоча ноги, прошел, не сказав никому ни слова. Взошел на сцену, встал за трибуну, облокотился, обхватил голову обеими руками, глядя в пол.

Зал замер. Наконец, он поднял глаза и необычно кротким тоном сказал: «Джентльмены, телефонная система Соединенных Штатов прошлой ночью была разрушена». И снова опустил взор.

Комната наполнилась гамом негромких возгласов, что этого не может быть. Многие присутствующие пользовались телефоном сегодня утром. Вице-президент поднял глаза и сказал: «Вы не верите, что система была разрушена ночью? Кое-кто из вас утром говорил по телефону, не так ли?» Большинство согласно закивали.

Вице-президент начал дрожать от ярости. Он заорал: «Телефонная система была ночью разрушена, и вам лучше поверить в это! Те, кто не поверит до полудня, будут уволены!»

Затем он снова опустил глаза. «Что с ним случилось?» – стали спрашивать друг друга присутствующие. Но поскольку тактичность – лучшее достоинство в общении с начальством, разговоры затихли, так как все ждали, что он скажет еще и чем объясняется его сумасбродное поведение.

Вице-президент окинул аудиторию негодующим взглядом. Затем он внезапно выпрямился, к нему вернулся обычный цвет лица, и он разразился громким заразительным смехом. Все в комнате расхохотались. Они не знали, над чем смеются, но это разрядило напряжение, возникшее из-за необычного поведения. Мы начали понимать, что все его поведение было трюком.

После того как смех утих, он в обычной манере поведения и нормальным тоном сказал: «Так в чем же дело? А в том, что в последнем выпуске журнала *Scientific American* помещена статья, в которой утверждается, что наши лаборатории являются самыми передовыми в мире по использованию научных достижений. Хотя я с этим согласен, статья заставила меня задуматься».

Он залез во внутренний карман пиджака, извлек какую-то бумажку и сказал: «Я составил список тех достижений в области телефонной связи, благодаря которым, по-моему, мы заслужили такую репутацию. Прежде чем поделиться с вами моим списком, я хотел бы узнать ваше мнение. Что вы считаете наиболее важным вкладом в наше развитие до сих пор».

Почти каждый в комнате поднял руку. Он дал слово одному из них. «Наборное устройство» – сказал тот. «Верно, – сказал вице-президент, – это в самом деле одно из наиболее важных. А кто знает, когда мы внедрили наборный диск?» Кто-то назвал 30-е годы. Вице-президент согласился. А затем спросил: «А когда он был изобретен?» Никто не знал.

Он сказал, что тоже не знал, но навел справку перед заседанием. «Это было до 1900 года» – сказал он. Мы все были очень удивлены, мягко говоря. Он продолжил, запросив еще предложения. Следующим была названа мультиплексная часть – способ одновременной передачи нескольких разговоров по одному проводу. Это привело к огромному увеличению пропускной способности сетей связи компании *AT&T*. «Верно» – повторил вице-президент. И снова спросил, когда это было внедрено. Кто-то вспомнил, что между двумя мировыми войнами. Вице-президент подтвердил это и спросил: «А когда это было изобретено?» Никто не знал. И снова он сообщил, что это было до 1900 года.

Он запросил о других предложениях. Вызванный им сказал: «Коаксиальный кабель, связавший Соединенные Штаты с Великобританией». Вице-президент согласился и спросил, когда кабель был проложен. Кто-то знал: в 1882 году.

«А не удивляет ли вас, – спросил он – что эти три наиболее важных нововведения, сделанные нашей лабораторией, изобретены еще до вашего рождения? А тогда что делали вы? А я скажу вам, что. Вы улучшали части системы по отдельности, но при этом незначительно улучшали систему в целом. И это не потому, что мы с вами плохо работали. Просто мы имеем неправильную стратегию исследований и разработок. Мы сосредотачивались на улучшении частей системы, а

не на фокусировании на систему в целом. В результате, мы улучшали части, а не систему. Мы должны все начать снова и фокусироваться на проектировании системы в целом, и лишь затем проектировать соответствующие части, а не наоборот. Поэтому, джентльмены, нам предстоит начать проектирование системы, которой мы заменили бы существующую систему прямо сейчас, если бы могли заменить ее любой желаемой системой, лишь при двух не очень сдерживающих ограничениях».

«Первое – продолжал он, – позвольте мне объяснить, почему мы будем говорить о том, чего мы хотим прямо сейчас, а не через пять или десять лет. Почему? Потому что то, что мы назовем как желаемое через пять лет, будет совсем не тем, чего мы будем хотеть через пять лет. Многое произойдет за эти годы, что изменит наши цели и желания. Сосредотачиваясь на том, чего мы хотим прямо сейчас, мы сможем исключить этот потенциальный источник ошибок».

«Второе: зачем убирать практически все ограничения? Потому что раз мы не знаем, что будем делать сейчас, если бы мы могли делать все, что захочется, то как можем знать, что делать, когда не можем делать что угодно? Если же мы будем знать, что можно делать при отсутствии любых ограничений, то сможем при необходимости изменить это до практической реализуемости и адаптировать в будущем по мере изменения внутренних и внешних условий».

«А теперь о тех двух ограничениях. Первое – это *технологическая реализуемость*. Это значит, что мы не можем использовать ничего, кроме известного в настоящее время. Никакой научной фантастики. Мы не можем заменить телефон телепатией. Второе ограничение – сказал он – в том, что проектируемая система должна быть *операционно живучей*. Что это значит? Поскольку мы не изменяем окружающую среду, это значит, что система должна быть способной функционировать и выживать в той среде, какая есть. Например, она должна вписываться в действующие законы и правила».

Затем вице-президент сказал: «Вас слишком много, чтобы действовать как одна команда в этом процессе. Поэтому я намерен разделить вас на шесть подгрупп примерно по шесть человек в каждой, каждая будет отвечать за одну подсистему. Каждая группа выделит представителя для встречи с остальными представителями по крайней мере раз в неделю для обсуждения взаимодействий. Поясню это».

«Каждая группа может взяться за проект чего угодно при условии, что это не влияет на проекты остальных групп. Если то, что хочет делать группа, затрагивает проекты других, она должна получить их

согласие на включение этого в ее проект. Заранее скажу, что каждая группа будет делать мало чего такого, что не затрагивало бы другие группы. В конце года я хочу видеть единый полностью интегрированный проект системы, а не шесть проектов подсистем. Я даже не желаю знать, что именно предложила конкретная команда. Это ясно?»

Он создал «группу дальней связи» (междугородняя связь), «группу ближней связи» (внутригородские линии), команду переключающих станций, еще две группы, и, наконец, группу телефонных аппаратов, в которой оказались я и мой друг Питер Майерс.

Когда заседание закончилось, команды сразу организовали знакомство своих членов между собой. Когда Питер представил меня другим членам нашей группы, они сочли весьма забавным, что «чужак» смог проникнуть на их заседание. Но отметили, что вице-президент не запретил использование «посторонних». В итоге, меня пригласили участвовать в их работе. Поэтому я провел значительную часть времени в следующем году с этой командой. И что за поучительный опыт из этого получился!

Первое заседание состоялось после ланча в тот же день. Семеро (шесть из лабораторий и я) встретились в небольшой служебной комнате. Устроившись поудобнее, мы обсудили, с чего следует начать. Мы решили составить список желательных свойств телефона. Выписали предложения на листах, закрепленных на мольберте. Первыми были такие:

- Любой поступивший звонок должен быть адресован именно мне – никаких ошибочных вызовов.
- Я хочу знать, кто мне звонит, прежде чем отвечать, чтобы не отвечать тому, с кем я не хочу говорить.
- Телефон можно использовать, не беря его в руки.
- Телефон должен быть при мне, где бы я ни был, а не такой, чтобы надо было идти к нему в фиксированное место.

Мы продолжали пополнять этот список еще несколько недель, внеся в него более девяноста желательных качеств. К концу работы свойства становились все сложнее. Например, мы хотели иметь возможность разговаривать одновременно с несколькими абонентами, находящимися в разных местах, видеть их всех, иметь возможность мгновенно пересылать документы или изображения.

Наконец, мы выдохлись. Однако обнаружили, что пока еще ничего не спроектировали, и решили попробовать себя в этом, начав

с первого предложения в нашем списке – «никаких ложных вызовов» – и посмотреть, сможем ли мы спроектировать телефон, отвечающий этому требованию.

И в этот момент я чуть не потерял свой авторитет в группе, указав на существование двух типов неправильных звонков. Один – из-за того, что в голове у звонящего номер правильный, но он ошибся при наборе. А второй – из-за того, что у него в памяти ошибочный номер, но набрал-то он его правильно. Один из членов группы заметил, что может быть и так, что в памяти неправильный номер и набор будет ошибочный, а получится верный номер. К счастью, группа решила, что такое возможно слишком редко, чтобы рассчитывать на подобный случай, но отметила, что в проекте следует учитывать вероятность каждого типа ложных вызовов.

У меня появилась возможность немного восстановить свой авторитет, поскольку я знал заведующего отделом психологии лабораторий. Я позвонил ему прямо из нашей комнаты. После вступительных вежливостей спросил, не приходилось ли ему выполнять какую-нибудь работу с ошибочными вызовами. На другом конце линии он просто взорвался. Я даже не сразу понял его. Оказалось, что он вел исследование неверных соединений вот уже ряд лет, но я оказался первым, кто спросил его об этом. Он захотел выдать мне все свои результаты. Мне пришлось его убедить в другом. После того как он успокоился, я узнал, что четыре из пяти неверных номеров были результатом ошибки при наборе правильного нужного номера. Мы решили поработать над этим.

И произошло удивительное дело: меньше чем за час мы нашли принципиальное решение того, как уменьшить, если не исключить совсем такие ошибки. Мы заменили диск тем, чего в то время не существовало: маленьким ручным калькулятором. Он имел десять кнопок, по одной на каждую цифру, регистр и красную кнопку в правом нижнем углу. Телефон надлежало использовать так: не включая телефон, надо ввести нужный номер нажатием кнопок. Набранный номер высветится на экране регистра. Если он выглядит правильно, надо поднять с рычага трубку, и весь номер набирается на линии. А если номер в регистре был неверным, следовало нажать красную кнопку в углу. Это очищает регистр, и все надо начать снова.

Мы были очень довольны собой, но тем не менее понимали, что не знаем, является ли такой телефон технически осуществимым (ручных калькуляторов тогда не было). Поэтому мы обратились в департамент лаборатории, работавший над миниатюризацией, и по-

просили технически помочь. Они прислали к нам на совещание двух молодых людей. Они казались только что окончившими школу, еще не снявшими свои интеллектуальные подгузники.

Когда мы описали, что пытаемся сделать, они начали шептаться между собой и больше слушали друг друга. Это обеспокоило нас, однако такое поведение не является совсем неожиданным в научно-исследовательской лаборатории. И вдруг они вскочили и убежали из комнаты без всяких объяснений. Мы разозлились, но решили переждать некоторое время. И переключились на другое свойство из списка.

Через несколько недель оба молодых человека появились на очередном нашем заседании с робким и виноватым видом. Они сказали: «Вы, наверное, удивились, почему мы убежали от вас прошлый раз». Мы сказали им, что даже более того. Они объяснили: «Мы были возбуждены тем, что вы делали, но совсем не по тем же причинам, что и вы. Мы не захотели тратить время на объяснение. Эта история с ложными номерами не так интересна, как ваши кнопки».

Они продолжали: «Мы вернулись в нашу лабораторию, сделали телефон с кнопочным набором и опробовали его на очень большом числе людей. Оказалось, что при нажатии кнопок для набора семи цифр требуется на двадцать секунд меньше, чем при вращении диска, да еще дополнительно время экономится за счет того, что линия не занимается, пока номер не набран верно и трубка включается. Общая экономия для компании *AT&T* выливается в миллионы, поэтому мы начали конструкторскую разработку телефона. Мы присвоили ей кодовое название, до сих пор засекреченное». Они оглянулись, проверяя, не слышит ли кто-то посторонний, и сказали нам: «*Touch tone*» («настройка прикосновением». – *Примеч. пер.*).

Еще год не окончился, а группы установили технологическую реализуемость каждой из наших проектных находок. Группа проектных команд продолжала работать, и когда я не стал участвовать в этом, они предсказали все изменения в телефонной системе (за исключением двух), которые появились впоследствии. Это и кнопочные телефоны, персональные телефоны, вызовы с ожиданием, переадресовка вызовов, запись на автоответчик, определитель номера, телеконференции, громкая связь, ускоренный набор номера из памяти, мобильные телефоны. Они не предвидели только фотографирование телефоном и связь с Интернетом.

Воздействие выполненого нами проекта было сильнее, чем результаты любых других усилий изменить систему, которые мне при-

ходилось видеть ранее. В итоге я начал адаптировать и модифицировать эту процедуру, чтобы она подходила для других случаев, вроде описанных в этой книге. Вы увидите, что ее использование было широким и продолжает расширяться.

Описанный пример убедительно показывает, как *идеализированное проектирование* действительно может сдвигать горы изменений. Однако применение этого процесса включает не только отбрасывание старых стереотипов, которые подавляют творческое мышление, но и знание действий, которые, как мы увидели, работают наилучшим образом. Данная книга имеет целью провести вас через весь процесс с многими примерами разных организаций в разных областях человеческой деятельности.

ПЛАН КНИГИ

Изложение в книге построено так, чтобы дать вам дорожную карту для нахождения наиболее ценных ее разделов, соответствующих вашим конкретным интересам и нуждам.

Часть I «Основы идеализированного проектирования» описывает базовые идеи идеализированного проектирования и действия, которые менеджеры должны предпринять, чтобы реализовать его.

Глава 1 «Этапы идеализированного проектирования». Приведены основные стадии полностью осуществленного идеализированного проектирования.

Глава 2 «Организация процесса». Способы организации успешного проектирования.

Глава 3 «Подготовка к процессу идеализированного проектирования». Рассматривается важность тщательной подготовки и приводится необходимое руководство, как это делать.

Цель этих трех глав – дать исчерпывающее понимание процесса проектирования с тем, чтобы в последующих главах сосредоточиться на важных аспектах каждой темы без необходимости повторять все этапы, ведущие к результату.

Часть II «Идеализированное проектирование: применение – процесс в действии». Ход реализации идеализированного проектирования и его применение разными организациями.

Глава 4 «Коммерческие предприятия». Рассматриваются в целом организации бизнеса, которые вынуждены реагировать на условия рынка и либо изменяться, либо уступать конкурентам.

Глава 5 «Бесприбыльные и правительственные организации». Идеализированное проектирование является мощным орудием не только для организации бизнеса, но и для бесприбыльных и административных организаций.

Глава 6 «Совершенствование процесса». Идеализированное проектирование может применяться для улучшения процессов в самых разнообразных организациях.

Глава 7 «Решение проблем методом «растворения». Приведены четыре способа решения проблем, но наиболее эффективный из них – метод «растворения». «Растворение» использует идеализированное вмешательство, что завершается полным исчезновением проблемы.

Глава 8 «Проектирование зданий, оборудования и производственных территорий». Функциональные и пространственные факторы должны быть согласованы друг с другом, чтобы получить их оптимальное сочетание.

Глава 9 «Действуйте решительно». Объединен накопленный опыт выполнения идеализированных проектов и даются практические советы по проведению успешного проектирования.

Часть III «Идеализированное проектирование не имеет пределов: применение к глобальным вызовам». Расширенный взгляд на то, чего можно достичь применением идеализированного проектирования к крупнейшим вызовам, с которыми мир столкнулся сегодня.

Глава 10 «Вызов крупным городам». Описывается проект маленького автомобиля, который идеально подходит для городских условий. Затем приведен пример идеализированного проектирования Парижа и общегосударственной системы, частью которой он являлся, в проекте, который и поныне оказывает влияние на Францию.

Глава 11 «Вызов здравоохранению». Исследуется, как представляющийся трудноразрешимым вызов системе здравоохранения может уступить мощи идеализированного проектирования. Сначала в главе описывается национальная система здравоохранения Соединенных Штатов, которая могла бы обеспечить справедливую заботу о всех гражданах. Затем приводится способ, как учреждения здравоохранения могут предоставлять в местах контакта пациентов и медицинских профессионалов услуги, которые были бы гуманны и эффективны.

Глава 12 «Вызовы правительствам». Рассматриваются проблемы, с которыми сталкиваются правительства, и возможность применения идеализированного проектирования, чтобы справиться с

проблемами национальной и международной природы. Сначала в главе рассматривается национальная избирательная система как часть большего перепроектирования правительства, которая может уменьшить число избирателей, отказывающихся от участия в выборах, и в то же время повысить качество кандидатов на выборные должности. Затем описывается новая международная организация, которая могла бы либо заменить существующую ООН, либо дополнить ее, чтобы решить многие проблемы международных войн и конфликтов, чего не удается добиться ООН. И, наконец, рассматривается, возможно, наибольшая современная угроза миру – терроризм. Идеализированное проектирование применяется к одной из коренных причин терроризма, с обоснованием того, почему при исключении ее станет меньше террористов и террористических актов.

Часть IV «Полные идеализированные проекты». Приведены три законченных идеализированных проекта. Это реальные проекты, взятые из прикладных примеров части II. В тех главах мы приводили лишь выдержки из проектов. Читатели могут найти ценными подробности полных проектов, если они хотят заняться идеализированным проектированием того типа, который описан в части II.

УДИВИТЕЛЬНАЯ СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ

До сих пор наше описание идеализированного проектирования звучало формально и сухо, а ведь наш опыт в нем совершенно противоположен. Есть очень важный аспект идеализированного проектирования, который обычно не упоминается: участие в этом процессе – большое удовольствие.

Снятие ограничений допускает свободную игру воображения, а это оказывается освободительным и интересным делом. Участвовать в нем – фактически играть роль Бога в ограниченной вселенной и наслаждаться творческой деятельностью творца. В любой проектной работе наступает момент, обычно на ранних стадиях, когда озарение переносит проектную группу через некий порог, за которым она отрывается от существующей системы и входит в царство новых возможностей.

В дополнение к этому удовольствию, внутри проектной группы несущественны ранги: в ней нет иерархии. Звания и должности остаются за порогом. Это избавляет от боязни возмездия за то, что сказано подчиненными на сессиях. Это состояние усиливается тем, что все

силы направляются не на критику существующей системы и поиск виновных в ее недостатках, а на создание образа лучшей системы.

Благодаря тому, что участие в идеализированном проектировании является приятным и раскрепощающим делом, его обычно легко добиться. А так как все участники прямо или косвенно являются авторами полученного результата, то его воплощение в жизнь сильно облегчается. Планы реализации проекта (либо его аппроксимации) рассматриваются не как отдельное дело, а как интегральная часть всего проекта. Тот факт, что разделы проекта видятся осуществимыми задолго до его завершения, усиливает ощущение этапа реализации необходимой стадией процесса проектирования.

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Мы хотели бы убедить читателей прочесть эту книгу от корки до корки. Однако из собственного опыта – и из разговоров с другими – мы знаем, что многие, может быть даже большинство читателей бегло просматривают книгу в поисках наиболее интересных мест или разделов, связанных с их текущими заботами.

Желая помочь тем, кто не хочет читать все, позвольте предложить вам прочесть целиком часть I, чтобы получить ясное представление о процессе идеализированного проектирования. Затем прочесть те главы части II, которые интересны и важны для вас.

Мы также настоятельно советуем прочесть главы части III, чтобы ваше представление о возможностях идеализированного проектирования расширилось на примерах важных глобальных проблем. Мы уверены, что в мире не существует пределов тому, чего можно добиться с помощью идеализированного проектирования.

В части I мы проведем вас через процесс применения идеализированного проектирования. Акцент делается на саму практику применения, а не на конкретные проекты (что является предметом части II).

Добро пожаловать в путешествие, которое вы собрались начать.

I

ОСНОВЫ ИДЕАЛИЗИРОВАННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1

Этапы идеализированного проектирования

Трудно делать предсказания,
особенно относительно будущего.
Йоги Берра

Во введении мы видели, как сенсационное заявление главы *Bell Labs* о том, что «телефонная система Соединенных Штатов была разрушена прошлой ночью», высвободило творческий потенциал огромной корпорации и позволило ей обрести себя заново. Конечно, заявление было неправдой. Однако идея о том, что планирование должно начинаться с предположения о крахе всего, – побуждает к творческому мышлению и поиску наилучшего результата взамен выяснения причин, по которым «это невозможно».

В данной главе мы рассмотрим этапы идеализированного проектирования, поскольку его успешность требует системного подхода к процессу. Начнем с краткого разъяснения начала организационного планирования в общем виде и закончим описанием того, как оно в недавнем прошлом применялось для решения проблем в отделении *OnStar* корпорации *General Motors*.

Эта и две последующие главы нацелены на то, чтобы дать общее представление о применении идеализированного проектирования в организации или учреждении практически любого типа. В последующих главах конкретное применение рассматривается менее подробно, а внимание уделено наиболее важным элементам с учетом того, что вы уже вполне освоили общий процесс из материала первых трех глав.

ЭВОЛЮЦИЯ ИДЕАЛИЗИРОВАННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

До того как было разработано идеализированное проектирование имелись три подхода к организационному планированию:

- **Реактивизм** – реактивные проектировщики ищут ответы на свои организационные проблемы в решениях, которые были разработаны в прошлом. Они часто ностальгируют по прошлому состоянию своей организации и говорят о «добрых старых временах».
- **Инактивизм** – инактивные (пассивные, или консервативные) проектировщики удовлетворены текущим состоянием и надеются, что их сегодняшние проблемы исчезнут сами собой без всяких усилий с их стороны. Некоторые обозреватели сравнивают такой образ мыслей с персонажем Вольтера профессором Панглоссом из «Кандида», который считал, что «мы живем в наилучшем из миров».
- **Преактивизм** – преактивные проектировщики не ищут решения своих проблем в прошлом или текущем опыте, но уверены, что будущее может быть лучше настоящего. Для них будущее видится как возможность улучшения, которую надо использовать. Слабость такого подхода в необходимости предсказать, каким будет будущее. Любое предсказание будущего страдает низким качеством. Как мудро заметил Йоги Берра «Трудно делать предсказания, особенно относительно будущего».

Иногда эти подходы срабатывают, но чаще – нет. Особенно они малопригодны для помощи организациям в их адаптировании к быстрым изменениям в окружающей среде, будь то изменения рынка, технологий, конкуренции или других факторов, влияющих на организацию. Проектировщики-провидцы начали создавать четвертый подход, что вылилось в идеализированное проектирование, которому и посвящена данная книга:

- **Интерактивизм** – интерактивные проектировщики отвергают подходы остальных трех категорий. Они планируют в обратном направлении – от того, где они хотели бы быть, к тому, где они находятся сейчас. Они планируют не будущее, а то, в каком состоянии они хотели бы видеть свою организацию сейчас. Однако делая так, интерактивные менеджеры готовят свою организацию к успеху в неведомом будущем.

ПРОЦЕСС ИДЕАЛИЗИРОВАННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Сам процесс интерактивного планирования, называемый *идеализированным проектированием*, состоит из двух частей:

- **Идеализация**
  1. Формирование проблемного месива.
  2. Планирование целей.
- **Реализация**
  3. Планирование средств.
  4. Планирование ресурсов.
  5. Проект внедрения в жизнь.
  6. Проект контроля и управления.

А теперь подробнее об осуществлении этих процессов.

ИДЕАЛИЗАЦИЯ

1. Формулирование проблемного месива

Каждая организация или учреждение сталкиваются с рядом взаимосвязанных угроз и возможностей. Эту совокупность мы называем *проблемным месивом*. Целью формулирования проблемного месива является определение того, как организация довела бы себя до краха, если бы продолжала делать то, что она делает сейчас, то есть если ей не удастся адаптироваться к изменениям во внутренней и внешней среде, даже если бы она могла точно предсказать ход этих изменений. Этот процесс обнаруживает ахиллесову пяту организации – источник ее саморазрушения – и определяет центр внимания предстоящего планирования путем выявления того, чего организация или учреждение должны избегать любой ценой.

Бывают случаи, когда организация или учреждение оказываются в кризисе здесь и сейчас, а не в каком-то будущем. Такое «сегодняшнее» проблемное месиво должно быть осознано («сформулировано») тем же способом, что и «завтрашнее», прежде чем может быть предпринято идеализированное проектирование, предотвращающее возможное разрушение организации. В обоих случаях процесс формулирования проблемного месива по существу одинаков.

Формулирование проблемного месива включает четыре этапа:

1. **Выполнение анализа системы**. Это – подробное описание того, как организация или учреждение работают в настоящее время. Обычно лучше всего представить серией блок-схем, показывающих, как приобретается и перерабатывается входной материал во всей организации. Полезны также подобные схемы прохождения потоков денег и информации.
2. **Выполнение анализа препятствий**. Определите те характеристики и свойства организации или учреждения, которые мешают ее прогрессу или препятствуют изменениям (например, конфликты или традиции).
3. **Определение опорных проекций**. Опишите, каким может быть будущее организации в предположении отсутствия изменений как в ее текущих планах, политике, программах и практике, так и в предсказанных состояниях окружающей среды. Это показывает, как и почему организация или учреждение могут разрушить себя, если не произведут значительных перемен. Конечно, это не прогноз, а лишь предусмотрительность относительно возможности саморазрушения организации. Такая проекция должна обнажить, как препятствия, описанные на этапе 2, помешают организации произвести перемены, адаптированные к изменяющимся условиям.
4. **Подготовка презентации месива**. Объедините состояние организации и ее опорные проекции в сценарии возможного будущего организации, с которым она столкнется, если не предпринять никаких изменений в ее текущих процедурах, политике, тактике, стратегии, а окружающая среда будет изменяться именно так, как предсказывалось.

2. Планирование целей

Этот этап планирования является основным для идеализированного проектирования. Он состоит в определении того, какой бы хотели проектировщики видеть организацию сегодня, если бы она могла быть какой угодно. Кроме того, он определяет разрыв между идеализированным проектом и текущим состоянием организации, выделяя те расхождения, которые должны быть ликвидированы в ходе последующего планового процесса. Важно подчеркнуть, что проект должен доказуемо предотвратить саморазрушение, выявленное при формировании проблемного месива.

РЕАЛИЗАЦИЯ

3. Планирование средств

На этой фазе от проектировщиков требуется определить, что необходимо сделать, чтобы приблизиться к идеалу как можно ближе, чтобы избежать саморазрушения, описанного в проблемном месиве. Они должны придумать и выбрать подлежащие осуществлению направления действий, процедуры, проекты, программы и политики.

4. Планирование ресурсов

Реализация идеализированного проекта требует от проектировщиков определения и упорядочения ресурсов, необходимых для выполнения запланированных изменений, включая следующее:

1. Определение объема каждого типа ресурсов – персонала; денег; материалов и услуг; помещения и оборудование; также требуется информация, знания, понимание и мудрость. Определите также, когда и где размещены указанные ресурсы.
2. Определите объемы каждого типа ресурсов, которые будут доступны в нужное время и нужном месте, и определите разницу между тем, что будет доступно и что будет требоваться – для каждого отдельного случая.
3. Определите, что должно быть сделано при нехватке или избытке, обнаруженных на предыдущем этапе.

5. Проект внедрения в жизнь

Определите, кто должен сделать, что, когда и где. Составьте график и распределите ресурсы по заданиям, которые должны быть выполнены.

6. Проект контроля и управления

Определите: 1) как осуществить мониторинг (слежение) за выполнением графика и распределением ресурсов; 2) как действовать в случаях отставания или опережения графика; 3) как вести мониторинг плановых решений для определения, действительно ли они приводят к ожидаемым результатам (и если нет, определения, что привело к ошибкам и исправлению их).

Указанные шесть фаз интерактивного планирования не обязательно должны выполняться в приведенном порядке, но начинать следует в этом порядке. Поскольку они сильно взаимосвязаны, то обычно ведутся параллельно и координированно. Интерактивное планирование непрерывно; ни одна фаза не заканчивается – то есть все части любого плана подлежат постоянной ревизии и пересмотру. В лучшем случае планы рассматриваются подобно кадрам кинофильма.

ОГРАНИЧЕНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ

На идеализированное проектирование накладываются два ограничения и предъявляется одно важное требование.

Во-первых, проект должен быть технологически осуществимым – никакой научной фантастики. Это ограничение не препятствует инновациям, но нацеливает на поиски нового на основе известного. Например, было бы неразумно проектировать систему связи на основе телепатии, чтобы заменить телефон или e-mail. Но, очевидно, мы можем увеличить функциональность мобильного телефона, вложив в него функции замыкания и отмыкания автомобиля, включения освещения, отопления или кондиционеров в доме при приближении к нему.

Ограничение технологической реализуемостью способствует осуществлению проекта, но ничего не говорит о возможности этого. Идеализированный проект, сколь бы технологически осуществимым он ни был, может оказаться нереализуемым по экономическим, социальным или политическим причинам. Например, если бы все фи-

нансовые операции выполнялись в электронном виде, стала бы возможной налоговая система, основанная на данных о затратах взамен основанной на доходах, однако это маловероятно по политическим соображениям.

Второе ограничение состоит в том, чтобы проект, будучи реализованным, мог бы выжить в существующей окружающей среде. Поэтому он не должен противоречить законодательству и должен вписываться во все действующие правила. Это не гарантирует, что если проект может быть осуществлен сейчас, он сможет выжить в данной среде. Например, в принципе можно создать полностью компьютеризованную систему голосования, но она вряд ли выживет в условиях современного компьютерного хакерства, из-за которого избиратели не могут быть уверены, что их голоса будут учтены. Однако в будущем, когда избиратели убедятся в честности системы, она, возможно, будет внедрена.

Наконец, существует важное требование, чтобы спроектированный процесс возможно было совершенствовать со временем. Если проектируется организация или учреждение, они должны обладать способностью совершенствоваться и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям. Спроектированная система должна быть готовой, желающей и способной изменяться самой или под внешним воздействием. Поэтому продукт идеализированного проектирования не является совершенным, идеальным, но и не утопичным – именно потому, что он может быть улучшен. Однако это наилучшая ориентированная на идеал система, какую могут вообразить проектировщики на данный момент.

ПРЕДВИДИМОЕ БУДУЩЕЕ

Мы уже говорили, как трудно предсказывать будущее. И идеализированное проектирование подчеркивает необходимость того, чтобы проектировщики сосредотачивались на том, чего они хотят сейчас, а не в каком-то будущем. Однако это не устраняет необходимости принимать будущее во внимание. При обычном планировании проектировщики прогнозируют будущее, в котором проектируемому объекту предстоит существовать. К несчастью, поскольку изменения окружающей среды происходят все быстрее, то точное предсказание становится все более трудным и все менее достоверным. Как мы видели, неточные прогнозы приводят к плохим результатам. Как же тогда следует учитывать будущее?

В идеализированном проектировании будущее учитывается через предположения, которые делают о нем проектировщики. Предположения о будущем качественно отличаются от прогнозов. Прогнозы описывают вероятное будущее; предположения – возможное будущее. Мы возим в автомобиле запасное колесо, несмотря на то что не прогнозируем прокол колеса в следующей поездке. По сути, мы прогнозируем, что не проколем шину в предстоящей поездке. Но мы предполагаем, что прокол возможен, как бы маловероятен он ни был.

Предполагаемое будущее можно использовать двояко. Во-первых, существует планирование на случай изменения обстоятельств (*contingency planning*). Если имеется несколько четко предполагаемых возможных ситуаций в будущем, проектировщики могут составить планы для каждой из них. Это и называется contingency planning. Тогда, при возникновении одной из них, вводится в действие соответствующий план. Например, нефтяная компания может составить планы георазведки, основанные на предположениях роста, стабильности или падения цен на нефть. Когда становится явным, что происходит с ценами, они могут быстро переключаться на соответствующий заготовленный ранее план.

Способ справиться с большим количеством непредвиденных обстоятельств, чем можно спланировать, состоит в том, чтобы сделать проект организации или учреждения достаточно гибким и чувствительным к происходящим изменениям, который мог бы быстро и эффективно изменяться при любых обстоятельствах. Производители автомобилей не могут точно предсказать потребительский спрос на все модели, окраски, наборы аксессуаров. Однако лучшие автопроизводители решили эту проблему, сконструировав производственные линии таким образом, что они могут выпускать разные модели разных цветов на одном и том же конвейере по требованию покупателя. Многие производители в разных отраслях создали такие гибкие производства, которые могут удовлетворить любой поступивший индивидуальный заказ. Примерами служат самолеты *Boeing* и компьютеры *Dell*. Ясно, что дополнительным достоинством таких систем является то, что они позволяют осуществить более быстрое управление запасами и уменьшить неиспользуемые капиталы.

ПОСЛЕДСТВИЯ ИДЕАЛИЗИРОВАННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

До сих пор мы описывали способы осуществления идеализированного проектирования на практике. Однако проектировщики должны иметь в виду и дополнительные аспекты процесса. Он оказывает и другое полезное воздействие на тех, кто вовлечен, и на их организации, а именно:

- Углубляет понимание того, что проектируется.
- Изменяет мнение проектировщиков о реализуемости.
- Упрощает процесс планирования.
- Повышает творческую активность.
- Способствует внедрению в практику.

Рассмотрим каждый из пунктов последовательно.

УГЛУБЛЕНИЕ ПОНИМАНИЯ

Нет лучшего способа достичь понимания чего-нибудь, чем осуществить его проектирование. Проектирование такой простой вещи, как дверная ручка автомобиля, требует от проектанта понимания того, как человеческая рука охватывает ручку, затем поворачивает (или оттягивает) ее. Это понимание необходимо, чтобы спроектировать удобную и хорошо действующую ручку.

Кроме того, процесс проектирования вынуждает рассмотреть предположения, на которых основан проект. Такое рассмотрение часто обнажает иррациональность некоторых особенностей существующего объекта и делает возможным их замену. Например, почти во всех магазинах мужской одежды товары расположены по их типам: отдел костюмов, другой отдел – пальто; еще один – рубашек и т. д. Когда группа мужчин-проектировщиков провела идеализированное проектирование, стало ясно, что такое обустройство сделано для удобства работников магазина, а не покупателей. Они нашли, что гораздо лучше для покупателей было бы сгруппировать предметы одежды не по типам, а по размерам, располагая костюмы, пальто, рубашки так, чтобы каждый покупатель, несмотря на его рост, мог найти для себя все нужное в одном отделе. Книжные магазины всегда знали это и располагали книги по тематике – потому что большин-

ство читателей знают, что их интересует, даже если не знают, какие именно книги есть в продаже.

ИЗМЕНЕНИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О РЕАЛИЗУЕМОСТИ

Главная преграда для достижения желаемого – это мы сами. Великий американский философ Пого признает это в своем классическом наблюдении: «Мы столкнулись с врагом, и это мы сами». Однако наша тенденция состоит в том, что когда мы с нашей позиции смотрим на то, чего хотим, то нам видятся разного рода препятствия извне. Если мы изменим точку зрения и посмотрим назад на то, что есть, с позиции, в которой мы хотим быть, то во многих случаях препятствия исчезнут.

Хорошим примером этого может служить банковское дело. В прошлом банки нанимали много кассиров, производящих операции с клиентами. Они получали вклады, заполняли депозитные квитанции, оплачивали чеки, зачисляли проценты на банковские счета. По мере роста своего бизнеса банкиры нанимали все больше кассиров, легионы кассиров. Однако некоторые банкиры с воображением задались вопросом, каким должен быть идеальный банк. Они пришли к выводу, что такой банк должен бы иметь немного (а возможно, и вообще не иметь) кассиров и выполнять все те же операции. Такое видение привело к созданию автоматических кассовых аппаратов, которые позволяли выполнять операции самим клиентам, без кассиров. Затем это привело к онлайновым операциям, когда клиентам даже не надо идти в банк, чтобы управлять своим счетом. Препятствие, которое виделось банкирам – где найти всех тех кассиров и как их оплачивать – исчезло, когда они поняли, что банки с успехом могут работать и при малом числе кассиров. Несмотря на то что некоторые были недовольны таким нововведением, подавляющее большинство клиентов были довольны тем, что не надо стоять в очереди на обслуживание кассиром.

УПРОЩЕНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование «в обратном направлении», начиная от того, где мы хотим быть, сокращает число альтернатив, которые надо рассмотреть, чтобы сделать выбор. Это заметно упрощает процесс планирования.

Пример упрощения на уровне организации, требующий детального планирования «вперед» и «назад» – слишком громоздок для приведения его здесь для наших целей. Поэтому мы предлагаем взамен пример организации теннисных турниров, который наглядно и коротко показывает, насколько «обратное планирование» упрощает идеализированное проектирование.

Если в турнире участвуют 64 игрока, то сколько матчей надо провести, чтобы выявить победителя? Это не трудно определить. Должно быть 32 матча в первом круге, затем 16, 8, 4, 2 и 1 – последовательно. В сумме это дает 63 матча. Однако если мы начнем с конца и спросим: «Сколько проигравших должно быть?» – ответ очевиден: 63, и никакой арифметики не требуется. Преимущество планирования «назад» становится еще более очевидным, если число участников нечетное, например, 57. Арифметика усложняется, поскольку уже из первого круга кого-то надо исключить, чтобы были пары. Если же работать «назад», то очевидно, что число проигравших должно быть 56; столько матчей надо и организовать.

ПОВЫШЕНИЕ ТВОРЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ

Человеческое творчество столь же старо, как и само человечество, но лишь сравнительно недавно мы начали понимать, что это такое. Мы считаем, что это трехступенчатый процесс. Во-первых, он требует от нас определить априорные ограничения, т.е. предположения, которые мы делаем, сознательно или неосознанно, и которые ограничивают число рассматриваемых нами альтернатив. Во-вторых, мы должны отвергнуть такие предположения как излишне ограничительные. В-третьих, мы должны затем воспользоваться следствиями снятия ограничений.

Эти шаги наглядно иллюстрируются примером решения головоломки (поскольку головоломка – это задача, которую мы не можем решить, если примем неверное предположение). Когда нам сообщат решение головоломки, которую мы не смогли решить, мы испытываем острую досаду, увидев, что сами были преградой между головоломкой и ее решением.

Например, рассмотрим следующую детскую головоломку (рис. 1.1).

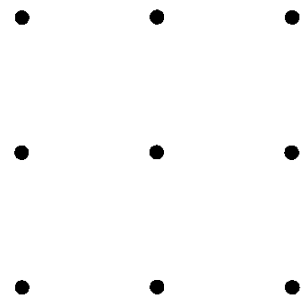


Рис. 1.1.

Вам предлагается опустить карандаш на одну из точек и, не отрывая карандаша от бумаги, нарисовать четыре прямых отрезка, которые прошли бы через все девять точек.

Это не удастся сделать до тех пор, пока вы не откажетесь от предположения, которое можете и не осознавать: что нельзя проводить линии за пределами квадрата, образованного точками. Если вам не сказали, что вы можете чертить вне квадрата, то вам следует сказать это самому. Освободившись от ограничивающего предположения, вы сравнительно просто найдете решение (рис. 1.2).

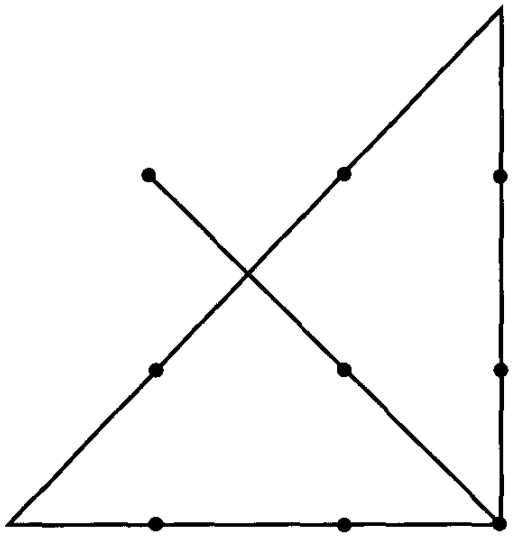


Рис. 1.2.

Более того, если снять другие ограничивающие предположения, появятся новые решения. Если вы сложите лист бумаги определенным образом (чтобы все точки оказались на одной прямой), то и один отрезок покроет все девять точек. А маленькая девочка, на-

блюдая мучения взрослых над головоломкой, предложила взять не тонкий карандаш, а широкую кисть, одним движением покрыв весь квадрат. Она использовала снятие ограничения на размеры орудия исполнения.

Из такого процесса и проистекает творчество*.

ПОВЫШЕНИЕ РЕАЛИЗУЕМОСТИ ПРОЕКТА

Главной причиной того, что большинство планов не реализуется полностью, является то, что люди отвечающие за их реализацию, не чувствуют себя инициаторами, авторами плана. Это порождает у них эмоции неудовлетворенности, недовольства и даже нежелание выполнять его. А идеализированное проектирование предполагает и даже требует участия в нем всех, кого затронут его последствия. Поэтому чувство авторства, собственности итогового плана охватывает всех, кто должен будет реализовывать его. Это исключит сопротивление и саботаж в ходе внедрения плана в жизнь. Внедрение проекта и реализация плана, основанного на нем, обычно осуществляется с энтузиазмом теми, кто сам их составлял.

ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В КОРПОРАЦИИ *GENERAL MOTORS*

Из введения мы узнали, как идеализированное проектирование может использоваться для обновления крупной корпорации *AT&T* и одновременно обновления всей отрасли, в которой она действует. Однако можно предвидеть, что идеализированное проектирование гораздо чаще будет использоваться в менее масштабных ситуациях. В конце 1990-х годов компания *General Motors* столкнулась с пробле-

*Априорные ограничения являются не единственным сильным препятствием для творчества. В других работах Акоффа указывается также негативное влияние критики и ответственности за предложенное. Поэтому рекомендуется вводить либо запрет на критику (как в мозговом штурме), либо обеспечить анонимность предложения (как в методе Делфи). Стоит упомянуть и фактор, положительно влияющий, способствующий творчеству – коллективность творчества (результат использования внешних ассоциаций при мышлении). Подробности можно найти в книге Ф.П. Тарасенко «Прикладной системный анализ», изд-во Томского университета, 2004 г. – *Примеч. пер.*

мой одного из ее новых подразделений *OnStar*, специализирующегося на производстве систем обеспечения безопасности.

Действия компании иллюстрируют те шаги, которые привели к использованию идеализированного проектирования локально в огромной организации благодаря решимости нескольких приверженцев этого метода.

Данный пример также показывает, что организация, испытывающая кризис из-за потерь на рынке акций и падения прибылей (что продолжается и сегодня), тем не менее может успешно восстановить части своего бизнеса. Пример был рассказан авторам Найком Пударом, директором группы стратегических инициатив компании *General Motors*, который работал над проблемами компании вместе с Акоффом.

General Motors создала *OnStar*-систему как часть своей линии *Cadillac* в 1996 году. Покупатели могли купить продукты *OnStar* для установки их в своем автомобиле в момент покупки самого автомобиля.

Основой *OnStar* было электронное устройство, монтируемое в автомобиле и обеспечивающее двустороннюю мобильную телефонную связь с консультантом в центре вызовов. Система предоставляла набор услуг: автоматическую двустороннюю связь с центром в случае аварии машины (в то же время в центр посылается сигнал через спутниковую систему определения координат машины, чтобы консультант мог в случае необходимости направить туда аварийные службы); если водитель, находясь вне машины, не может ее открыть, консультант посылает сигнал, разблокирующий замки; если водитель не может найти свою машину на большой переполненной стоянке, консультант пошлет машине сигнал, по которому она начнет мигать фарами и издавать гудки; если начал мигать сигнал неисправности двигателя, водитель может попросить консультанта провести дистанционную диагностику, определить степень серьезности неполадки и сказать, что надо делать дальше. Эти и другие услуги *OnStar*, безусловно, представляли ценность для владельцев машин.

Но система *OnStar* была дорогой сама и в ее эксплуатации. Покупатели кадиллаков могли позволить себе уплатить цену, включающую стоимость *OnStar*. Однако на других более дешевых марках дополнительная цена стала проблемой.

Включение стоимости *OnStar* в цену автомобиля делало ее неприемлемо высокой для покупателей дешевых машин.

Поэтому установка *OnStar* должна была осуществляться дилерами, которые продавали систему как «аксессуар» тем покупателям, которые желали заплатить за нее.Базовая стоимость ее составляла 1000 долларов без стоимости установки и дилерского процента. Кроме того, покупатель должен платить ежемесячно за пользование телефоном и подписную цену за услуги, оказываемые *OnStar*. В результате *GM* имела к 1998 году около 30 000 подписчиков на *OnStar*, а это слишком мало, чтобы считаться успехом.

Работникам, непосредственно связанным с *OnStar*, стало очевидно, что необходимо переосмыслить свою стратегию, чтобы система стала широко покупаемой и прибыльной. Руководство *OnStar* поручило небольшой группе изучить проблему, и группа решила использовать подход идеализированного проектирования. Мы рассмотрим далее, что они делали на каждой стадии процесса, не вдаваясь в подробности в этой главе. Цель – дать обзор реального применения типичного идеализированного проектирования.

ИДЕАЛИЗАЦИЯ

1. Формирование проблемного месива

У *General Motors (GM)* действительно существовало месиво проблем, раз она хотела увеличить число покупателей *OnStar*. Высокие цены установки устройства, месячных взносов за *OnStar* и сотового телефона явились причиной малого числа новых покупателей, что делало всю затею неприбыльной.

Команда сформулировала проблемное месиво. Во-первых, устройство либо повышало цену машины, что влияло на объем продаж, либо – при предложении его ниже себестоимости – снижало прибыльность всей программы. Во-вторых, команда была озабочена тем, что дилерская инсталляция потенциально могла привести к повышению расходов на гарантии качества, так как установка *OnStar* требовала частично нарушать кузов. В-третьих, установка *OnStar* противоречила политике *General Motors* по длительному тестированию каждого нового продукта, что усиливало опасения за качество системы.

Команду беспокоила сложность этого бизнеса. Обеспечение необходимым комплектом оборудования каждого дилера было пугающей задачей. Каждый тип автомобиля требовал отличающегося от

других комплекта, да и обучение дилеров процессам установки тоже не было простой задачей.

У дилеров были свои заботы. Хотя они имели неплохой доход от каждого устройства *OnStar*, проданного и установленного ими, каждый продавал недостаточное число устройств, чтобы это окупало время, затрачиваемое на их установку. Кроме того, дилеры считали, что продажа *OnStar* клиентам вносит некоторое замешательство, что может стать помехой в продаже самих автомобилей.

Когда команды смоделировали текущий бизнес, обнаружилось, что те же проблемы сохранятся, независимо от того, насколько агрессивно будет вестись бизнес в будущем. Экономика и логистика дилерской установки не могут быть превращены в привлекательный и перспективный аспект бизнеса. Так команда поняла, что дилерская установка не жизнеспособна. Но и вариант заводской установки имел свои недостатки. Если *OnStar* будет встраиваться в машину на заводе без увеличения цены машины, то нет гарантии, что покупатель станет подписчиком (что позволило бы покрыть расходы на аппаратуру за счет доходов от подписки). С учетом стоимости аппаратуры представлялось, что заводская установка вряд ли станет конкурентоспособным решением.

2. Планирование целей

Команда дошла до основного пункта идеализированного проектирования, задав вопрос: «Если бы вы могли получить что угодно желаемое сегодня, то что бы это было?» Для идеализированного проекта *OnStar* ответ команды был прост: *General Motors* должна осуществить заводскую установку *OnStar* во всех моделях машин 2000 года (идеализированное проектирование проводилось в 1998 г., а модели 2000г. запускались в производство летом 1999 г.).

Этот проект ответил на вызовы первоначальной формулировки проблемного месива. Если *OnStar* станет стандартным элементом любой автомашины, это придаст особенное и желательное отношение *GM* к будущим покупателям; заводская установка *OnStar* избавит дилеров от необходимости «продавать» ее, а вместо этого она становится для дилеров деталью продажи самого автомобиля; заводская установка обеспечит контроль ее качества и снизит затраты; и, наконец, внешний вид аппаратуры станет более эстетичным.

Когда команда представила свой график проекта как «идеальный», она встретила общее неодобрение на всех уровнях предпри-

ятия. Идеал был расценен как смехотворно нереалистичный, совершенно оторванный от обширного и длительного реального процесса развития автомобилестроения. В то время типичная программа для нового продукта занимала около пяти лет для ее завершения. Процесс тестирования и утверждения не позволяет вносить в проект дополнения на поздних этапах его реализации. Если устройство, подобное *OnStar*, должно устанавливаться на заводе, его необходимо включить в разработку нового продукта в самом начале программы. Вывод сводился к тому, что самый ранний срок, когда *OnStar* может устанавливаться на заводе, это для модели 2005 года, и сначала только на машине одной марки. Она должна доказать свою ценность для корпорации, а после этого производители других моделей решат, включить ли *OnStar* в свои программы.

Однако команда стояла на своем и продолжала пропагандировать достоинства варианта заводской установки на всех марках автомобилей корпорации. Они представили деловую игру и финансовую модель, которые прогнозировали устойчивое снижение затрат за счет эффекта обучения и экономических результатов расширения производства.

В конце концов высшее руководство убедилось в значимости заводской сборки, но не согласилось с тем, что это будет начато с модели 2000 года. Команда встала перед необходимостью найти способ ликвидировать разрыв между идеалом и реальностью.

РЕАЛИЗАЦИЯ

3. Планирование средств

Продолжая убеждать высшее руководство в важности заводской установки, команда направила усилия на поиск способов ускорения распространения на все модели, добиваясь запуска на модели 2000 года. Этапы идеализированного проектирования не всегда проходят в строгой последовательности, часто они перекрываются, как это происходило и в *GM*.

Группа выделила пять компонентов модели успешного бизнеса, отталкиваясь от модели Адриана Слывоцкого. Первый был такой: кто относится к *обслуживаемым потребителям*? Ясно, что это обладатели новой машины от *GM*. Горячая дискуссия зазвязалась вокруг

вопроса, включать ли в список сервис сотовых телефонов вместе с сервисом *OnStar*. Одни говорили, что телефонный сервис не является собственным продуктом *GM*, а другие указывали, что его включение повысит доходы *GM*, которая будет «перепродавцом» этой услуги. Группа склонилась ко второму мнению.

Второй компонент модели бизнеса, который следовало развить, это *пропорции ценности* (что должно доставляться пользователю из того, что для него имеет ценность). *OnStar* предоставляет широкий набор услуг по безопасности и информации в формах, пригодных в самых различных ситуациях, в которых оказываются владельцы автомашин.

Третий компонент – *доставка услуги*. Команда решила, что сервис должен быть легкодоступным и предоставляться непосредственно человеком-консультантом по требованию клиента или по автоматическому сигналу тревоги. Однако и автоматический «виртуальный консультант» тоже будет доступен, если клиент предпочтет услугу в такой форме. Наконец, сервис может предоставляться через Интернет на индивидуальный веб-сайт пользователя с помощью связи в автомобиле.

Четвертый компонент оказался спорным, впрочем, как и остальные вопросы, стоящие перед группой. В этом случае речь шла о *масштабе стратегического контроля* над сервисом. Должен ли готовый сервис быть эксклюзивной собственностью *GM* как способ представления потребителям отличительной особенности его автомобилей от других? Или это должно стать открытой структурой машин для всей автомобильной индустрии? Группа решила, что идеализированный проект должен иметь как открытый, так и закрытый аспекты. Передача информации в машину и из нее может стать открытой структурой со стандартными протоколами. Это будет стимулировать сторонних разработчиков создавать прикладные услуги, использующие аппаратуру *OnStar*. Команда считала, что энергия и творчество других компаний может создать такие прикладные программы, которые завоюют рынок быстрее, чем это может сделать *GM*. Однако данные и информация, подлежащие обмену, должны иметь «контролируемый доступ», который обеспечивается шифрами и персональными кодами. Данные должны иметь «светофорные» (красный, желтый, зеленый) обозначения. То, что «зеленое», должно иметь код и персональные символы, не требующие лицензирования и допускать полный доступ к записи/чтению из автомобиля. Примерами «зеленого» могут быть регулировка радио, управление сиденьями, ото-

плением, вентиляцией. «Красное» не должно вообще иметь доступа. Такие функции, как управление сцеплением, тормозами, воздушными подушками, рулем и другими важными системами безопасности не должны иметь доступа для внесения или исключения информации любыми субъектами, кроме самой *GM*. Однако есть другие части автомобиля, которые имеют определенное практическое значение, например, диагностические данные для технического обслуживания, и они могут быть отнесены к «желтым», доступным через систему лицензирования.

Все данные должны проходить через единый контрольный пункт, именуемый «автомобильными воротами». Команда сочла ворота важным общим интерфейсом *OnStar* для связи с многочисленными автомобилями. Если идеализированный проект включит автомобили других производителей, будет важно, чтобы все автомобили имели такие же ворота, работающие одинаковым образом для легкой и стандартной связи с *OnStar*. Группа рекомендовала создать отраслевой консорциум для разработки единого подхода к организации обмена данными об автомобилях и соответствующих стандартов. *GM* провела предварительные обсуждения с другими производителями автомобилей, после чего был образован консорциум *AMIC* (*Automobile Multimedia Interface Consortium*) специально для решения именно этих вопросов. Наконец, команда проработала пятый компонент бизнес-модели для идеализированного проектирования – *сбор ценностей*. *OnStar* должен «делать деньги» на разнообразных видах операций, в том числе (но не только): подписке на услуги, оплате по факту, комиссионных за поставки, оплате доступа, плате по счетчику, разделению доходов, перепродаже и т.д.

4. Планирование ресурсов

Команда передала планирование ресурсов нескольким группам для определения, сколько каждого из типов ресурсов – персонала, денег, площадей, оборудования, информации – потребуется для реализации плана на модели выпуска 2000 года. Группы определили, когда потребуется каждый ресурс и где его следует разместить. Группы также запланировали, как обеспечить, чтобы ресурсы были в наличии, когда понадобятся. Особое внимание было уделено созданию дешевой и простой обеспечивающей аппаратуры; оптимизации процесса сборки на заводе; проектированию системы мобильных радиотелефонов и условий доступа; изменению роли дилеров в маркетин-

говом процессе; переориентированию маркетингового подхода от направленности на *приобретение пользователя* (которое станет автоматическим, если *OnStar* будет устанавливаться на всех автомобилях на заводе) к *удержанию пользователя* (подписка на дальнейшие услуги *OnStar* после завершения пробного периода); увеличению численности персонала диспетчерского центра в связи с планируемым огромным ростом числа запросов; существенному изменению соответствующих прикладных информационных технологий для обеспечения растущего бизнеса; проведению новых переговоров со многими субъектами ранее заключенных вспомогательных контрактов для обеспечения экономических выгод от увеличения масштабов бизнеса; усилению подразделений маркетинга *OnStar* для организации продаж производителям других марок автомобилей. Много еще других деталей необходимо конкретизировать и доработать для расширения бизнеса в предвидении увеличения объемов заводской установки *OnStar*.

5. Проектирование внедрения

Команда составила график, определяющий, кто отвечает за исполнение каждой фазы внедрения, и сроки завершения каждой фазы. В нем также зафиксированы ресурсы, необходимые для каждой фазы, чтобы проект выполнялся согласно плану. Каждое из приведенных выше заданий имеет определенные назначенные сроки, увязанные с общим графиком. Весь аппарат команды был достаточно компактно сконцентрирован, чтобы обеспечить регулярность встреч руководителей всех областей для контроля прогресса и быстрого реагирования на отклонения от плана.

6. Проектирование контроля за управлением

И наконец, команда спроектировала механизмы для мониторинга хода проекта. Для достижения успеха каждая часть системы должна строго выдерживать запланированные сроки, чтобы добиться осуществления включения *OnStar* в модель 2000 года. Если срок исполнения какой-то части проекта будет сорван, то и окончательный срок окажется под угрозой. Информация о текущем состоянии дел дает шанс руководителям проекта предпринять корректирующие действия в стремлении уложиться в отведенный срок или минимизировать неизбежную задержку.

РЕЗУЛЬТАТ

Описанный пример идеализированного проектирования имел место в реальном мире, а в реальном мире совершенство недостижимо. По идеализированному проекту *OnStar* должен устанавливаться на заводе на всех моделях *GM* уже в 2000 году. Команде не удалось достичь этого в полной мере, но она была достаточно успешна, чтобы доказать осуществимость своего проекта и что он приведет к значительному увеличению объема продаж и доходов от *OnStar*.

Благодаря настойчивости и работоспособности они смогли добиться того, что проект заводской установки *OnStar* был осуществлен на половине из первых 54 выпущенных моделей образца 2000 года. Не каждый автомобиль имел *OnStar* в полном комплекте. Некоторые машины содержали *OnStar* как часть «пакета услуг на выбор», покупатель мог выбрать и машину вообще без *OnStar*. Некоторые машины содержали *OnStar* в полной комплектации. Еще одно важное решение состояло в том, что маркетинговые подразделения *GM* включили стоимость годовой услуги *OnStar* в свою стратегию дифференциации – бесплатно для покупателя. Команда ожидала, что покупатель оценит значение *OnStar* и подпишется на продолжение сервиса. Принятые решения быстро довели число подписчиков *OnStar* с 30 000 в 1998 году до более чем 3 000 000 в 2005 году. В табл. 1.1 приведены среднемесячные цифры запросов потребителей.

Таблица 1.1. Обращение абонентов в 2005 г. **(среднемесячные цифры)**

900 автоматических уведомлений о срабатывании воздушных подушек безопасности	20 000 запросов о технической помощи на дороге
400 запросов о местонахождении украденных автомобилей	35 000 дистанционных открываний дверей
13 000 нажатий аварийной кнопки	293 000 консультаций о маршрутах
23 000 дистанционных диагностик	7 млн персональных обращений к специалистам *OnStar*
4 500 обращений к организации «Добрые самаритяне»	19 млн минут разговоров со специалистами *OnStar*

90 уведомлений о серьезных авариях	32 000 запросов по дорожному движению
62 000 запросов о погоде	

Вдобавок ко всему, *GM* в 2005 году объявила, что будет активно добиваться, чтобы *OnStar* в 2007 г. стал стандартным элементом во всех продаваемых машинах. К этому времени *GM* планирует обеспечивать стандартом *OnStar* более 4 млн машин ежегодно в США и Канаде. Придерживаясь своего важного стратегического решения лицензировать *OnStar* другим автопроизводителям, в 2005 году *OnStar* уже предоставлял сервис фирмам *Lexus, Audi, Acura, VW, Honda, Subaru, Isuzu*. Некоторые из этих производителей монтировали технику *OnStar* на своих заводах до отправления машин в Соединенные Штаты, другие наладили установку в пунктах назначения. Никто не поручал эту операцию своим дилерам. Другие два члена «Большой тройки США», производящих американские автомобили, пока не приобрели лицензии на *OnStar**.

Многие прилагали большие усилия, чтобы *OnStar* стал успешным, но вначале его будущее было неясным. Рамки идеализированного проектирования помогли людям сосредоточиться на том, каким бизнес *OnStar* «должен быть сейчас», вместо того, чтобы заниматься будущими проблемами и ограничениями. Можно уверенно сказать, что без идеализированного проектирования частичный запуск на модели 2000 года был бы невозможен, и полное внедрение в моделях 2007 года не стало бы господствующей тенденцией в планах *General Motors*.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы описали основные этапы успешного идеализированного проектирования. Кроме того, описали этот процесс в действии в реальном мире. В действительности некоторые расхождения между идеальным проектом и реальностью могут быть ликвидированы, а некоторые – нет. Однако без идеализированного проектирования большин-

* В «Большую тройку США» входят *General Motors, Ford, Daimler Benz*. – *Примеч пер*

ство проектов, которые сегодня кажутся невозможными, не будут реализованы и завтра.

Следующая глава посвящена организации процесса проектирования, способного увеличить потенциал успеха на каждом этапе идеализированного проектирования.

2

Организация процесса

Желаемое должно заменить действительное
в качестве критериев выбора.
Авторы

В главе 1 «Этапы идеализированного проектирования» мы изложили стадии успешного идеализированного проектирования. Однако еще многое необходимо для того, чтобы процесс начал работать так, как вам надо, а не просто как последовательность определенных этапов. Наш опыт помощи менеджерам в реализации идеализированных проектов научил, что очень важно правильно организовать процесс, чтобы получить наилучший результат.

В данной главе мы обсуждаем, кто должен быть вовлечен в проектирование, периодичность и длительность проектных сессий, роль содействующих работе, протоколирование результатов заседаний, процедурные правила, ограниченное и неограниченное проектирование, достижение консенсуса и хозяйственно-техническое обеспечение заседаний.

КТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ВОВЛЕЧЕН?

Все те, кто может быть задействован в реализации плана, основанного на идеализированном проектировании, должны (по возможности)

быть вовлечены в процесс проектирования, и стейкхолдеры* должны чувствовать причастность к проекту. К ним обязательно относятся те, кто в конце концов будет решать, реализовывать ли разработанный план. Если число задействованных очень велико – например, при перепроектировании всего предприятия, – можно привлекать и некоторых из тех, кто не будет постоянно участвовать в проектировании. Проектанты могут широко распространять рабочие черновики проекта по мере их появления, запрашивая предложения по улучшению от отсутствовавших стейкхолдеров. Важно доводить до участников признание тех предложений, которые включены в последующие варианты проекта. Причины непринятия каких-то предложений должны сообщаться их авторам. В некоторых случаях все это может быть осуществлено через внутрифирменный интранет, другие средства информации.

Чем больше стейкхолдеров будет причастно к идеализированному проекту и плану его реализации, тем меньше будет сопротивления ему, и тем более вероятно, что он будет осуществлен как задумано. Участие в процессе проектирования часто порождает энтузиазм – иногда даже возбуждение, – что переносится и на этап реализации. Более того, те, кто участвовал, хотя бы и косвенно, склонны выступать адвокатами в защиту проекта и плана его осуществления перед теми, кто не участвовал в его разработке.

Проектанты должны убедить участников, что не требуется каких-то специальных знаний, чтобы вносить вклад в разработку идеализированного проекта. Так как такой проект направлен на описание того, что «должно быть», а не того, что есть или может быть, знания и опыт несущественны. Мнения всех, кто предсказуемо будет задействован в проекте и его реализации, являются одинаково ценными. А эксперты-специалисты могут играть существенную роль в планировании реализации проекта после его оформления и утверждения. Только на этой последней стадии становится важным «что может быть сделано».

Наш опыт позволяет предложить, чтобы проектные команды состояли не более чем из десяти человек**. Большие группы можно разбить на несколько меньших, работающих одновременно или

---

* Стейкхолдерами в системном анализе принято называть непосредственных значимых участников проблемной ситуации с их разными, нередко противоречащими интересами, которые необходимо учитывать при изменениях, не наносящих вреда никому из них. – *Примеч. пер.*

последовательно над одним проектом. Если в деле участвует более одной группы, желательно проводить частые совместные заседания (для обеспечения учета как можно более широкого набора вариантов). Более того, «списывание», заимствование идей других следует поощрять. Это облегчит объединение проектов, разработанных разными группами, в общий консенсусный проект.

Если в разработке идеализированного проекта для одной системы или проблемы принимают участие несколько команд, то организующие и способствующие процессу системные аналитики должны общаться со всеми командами ради ускорения достижения консенсуса.

В случае участия нескольких команд в работе над одной проблемой отдельная «исполнительная» группа должна отвечать за составление отчета, объединяющего проекты разных команд. Эта группа, пользуясь рекордером (записывающим устройством), готовит письменный отчет об отдельных заседаниях, распространяет его, собирает и объединяет предложения в переработанных вариантах подготовленного ими отчета. Нам приходилось наблюдать, как одновременно работали до восьми групп, и последовательно – пять, и при этом трудностей не возникало. Нам не встречались неразрешимые проблемы при синтезе проектов, созданных разными группами, но это может быть нелегкой задачей.

В тех случаях, когда проектная группа по необходимости включает больше десяти человек, некоторые из ее членов склонны к молчанию и пассивны в работе. Эта нерешительность может быть преодолена председателем совещания путем обращения к молчунам с просьбой выразить их мнение и предложения. В некоторых случаях председатель может тактично попросить многоречивого участника чуть снизить активность. Ни в коем случае нельзя допустить, чтобы заседанием по проекту овладела какая-нибудь доминирующая подгруппа.

По возможности, каждая проектная группа должна иметь представителей разного типа стейкхолдеров. Например, при формировании двух групп, работающих параллельно над перепроектированием системы работы с лекарствами и наркотиками в медицинском центре им. Джона Гопкинса, в число проектантов в обеих группах вошли врачи, сестры, администраторы, рядовые члены управленческих подразделений, фармакологи, фармацевты, бывшие пациенты. В случае

** Одно из оснований такой рекомендации состоит в необходимости обеспечить возможность контакта каждого члена группы с другим, что при превышении порога в 10–12 человек становится затруднительным.– *Примеч. пер.*

проектирования кровель жилых домов в *Certainteed Corporation* проектанты образовали группы отдельно из архитекторов, подрядчиков, кровельщиков, поставщиков материалов, владельцев собственных домов.

Для разработки объединенного плана была создана команда из менеджеров и сотрудников компании, а также опытных представителей консалтинговой группы.

Особенно важно вовлекать в процесс проектирования соответствующих потребителей. Во многих случаях важно различать покупателей и потребителей. Покупатели – это те, кто оплачивает товар или услугу; потребители – те, кто использует их.

Хотя покупателей тоже надо включать, гораздо важнее включать потребителей, поскольку пока они не пожелают того, что производится, никакие маркетинговые усилия не приведут к коммерческому успеху. Существуют продукты и услуги, которые вряд ли кто покупает для себя, но которые часто покупают для подарка (например, часы *ролекс* и ручки *монблан*). Это относится не только к подаркам, но и к домашней утвари, которую покупает домохозяйка, а используют все члены семьи.

Маркетинговые обзоры могут быть полезными для проектной команды, но они не могут даже сравниться с участием самих покупателей и потребителей в процессе проектирования. Обзоры, нацеленные на выяснение того, чего хотят покупатели и потребители, редко полезны, потому что покупатели и потребители часто сами не знают, чего они хотят. Однако это не мешает им отвечать на вопросы, задаваемые в форме, ненамеренно вводящей в заблуждение. Когда же они участвуют в процессе проектирования, то получают возможность выяснить для себя, чего же они желают, и при этом могут сделать открытия, удивляющие даже их самих.

Проектировщики магазина мужских товаров, упомянутые в главе 1, были удивлены, узнав, что покупатели хотят организации секций магазина не по типам одежды, а по ее размерам. Это открытие заинтересовало не только проектировщиков, но владельцев и спонсоров магазинов. В только что приведенном примере идеализированного проектирования кровель домов несколькими группами все были удивлены тем, что каждая группа хотела иметь более контрастные оттенки и цвета крыш, чем это общепринято.

Особенно важно, чтобы в составе проектной команды были те, кто в конечном счете будет решать, воплощать ли в жизнь план, основанный на проекте. Итоговый документ проектной команды не дол-

жен состоять из рекомендаций тем, кто не принимал участия в его разработке. Большинство таких рекомендаций отвергаются именно потому, что лица, принимающие решения, не участвовали в процессе проектирования и планирования. Как следствие, они обычно меньше привержены плану, чем те, кто его разработал.

Наконец, каждая команда должна включать одного человека из «своих», либо консультанта со стороны, который действовал бы как дирижер всего процесса проектирования.

Кроме того, кто-то, член группы или нет, должен быть назначен регистратором достигнутого прогресса. Эту функцию мы подробнее опишем ниже в этой главе.

ПЕРИОДИЧНОСТЬ И ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЗАСЕДАНИЙ ПО ПРОЕКТУ

Периодичность и длительность заседаний по проектированию зависят от сложности объекта проектирования и доступности участников группы. Для проектирования простого продукта или процесса бывает достаточно краткого трехчасового заседания. При перепроектировании корпорации может потребоваться до пяти-шести полных рабочих дней.

Мы считаем сложным оторвать высших руководителей от их дел на 5–6 дней. Они обычно предпочитают более короткие сессии (например, три двухдневных с месячными перерывами между ними).

Если планирование требует больше одного заседания, назначенные члены группы должны выпустить отчет о результатах каждого из них. Этот отчет следует распространить как можно шире с просьбой дать комментарии и предложения как можно большему числу его читателей. Затем полученные отклики надо обобщить и включить в следующую редакцию отчета с указанием их происхождения. Пересмотренный отчет должен быть роздан членам проектной группы перед следующей сессией.

После того как проект и план его внедрения закончены, проектная команда должна встречаться, по крайней мере, на несколько часов каждый квартал для мониторинга прогресса. Они должны вносить в проект или план любые поправки, которые представляются необходимыми. Им стоит продолжать встречи даже после завершения внедрения, чтобы определить, в полной ли мере достигнут желаемый результат.

СПОСОБСТВУЮЩИЕ ПРОЦЕССУ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Эффективность проектной команды существенно возрастает при поддержке со стороны опытных помощников в проведении всей процедуры*.

Куратор должен быть глубоко знающим специалистом по процессам идеализированного проектирования и групповой динамики. Он должен провести первоначальное ориентационное заседание, описать процесс проектирования и охарактеризовать масштаб проектных усилий.

Затем надо огласить правила проведения процедуры, а в последующем контролировать, чтобы эти правила соблюдались. Правила, о которых идет речь, будут обсуждены ниже в этой главе. И еще: куратор должен уметь направлять ситуацию разногласий к консенсусу, что также будет рассмотрено ниже. Вполне возможно, что работник фирмы, организации, учреждения может эффективно выполнять роль куратора. Авторы очень надеются, что данная книга поможет даже начинающему куратору вести проектную группу к продуктивному решению.

Однако если проблемное месиво таких масштабов и сложности, что организация считает необходимой помощь опытного куратора, она может пригласить внешнего консультанта для работы с проектной командой. Кто бы ни играл роль куратора, важно, чтобы вся команда приняла и уважала этого человека, который сможет управлять ее дискуссиями.

---

* По-английски такой специалист называется *facilitator* Перевести этот термин трудно нет в русском языке полностью эквивалентного слова Наиболее подходящие слова – «способствующий», «помогающий», но это не существительные Я предложил авторам оценить пригодность таких терминов, как «организатор», «лидер», «председатель», «системный аналитик», «эксперт», «консультант» Ответ был таким «Ни одно из предложенных вами слов не передает точного смысла слова *facilitator* Довольно близко слово «помощник», но оно не отражает роли фасилитатора в конечном результате Фасилитатор больше, чем только помощник Есть термин для рассмотрения «катализатор», как использование того химического факта, что некоторая химическая реакция не может произойти без участия катализатора» Без употребления слова невозможно говорить В последующем тексте я предлагаю использовать термин «куратор», уже известный в русском языке Смысл слова – человек, помогающий, облегчающий движение к цели, знающий, что надо делать, но делать это могут только другие – *Примеч пер*

ПРОТОКОЛИРОВАНИЕ СЕССИЙ

Кто-то должен быть назначен для ведения протокола каждого заседания с акцентом на достигнутый прогресс. Эта персона может быть членом команды либо сторонним лицом, присутствующим только для выполнения этой функции (например, секретарь руководителя либо его административный помощник) Хотя команда обычно работает с доской или сменными листами бумаги на подставке, но туда так часто вносятся добавления и поправки, что их остается использовать лишь как напоминание о том, что обсуждалось, а не как протокол конкретных дискуссий. Желательно регистрировать согласованность, даже временную, и разногласия, имеющиеся во время заседания. Секретарь может легко это делать на персональном компьютере прямо в ходе заседания. Это дает возможность к концу заседания иметь достаточно хорошие распечатки записи того, что происходило во время заседания.

Эта распечатка должна быть обработана небольшой исполнительной группой, которая оформит отчет и распространит его для комментариев и предложений. Каждый отчет должен содержать вводный раздел, объясняющий суть идеализированного проектирования тем читателям, которые не участвовали в нем. Для этой цели можно использовать главу 1 данной книги

ПРОЦЕДУРНЫЕ ПРАВИЛА

Процедурные правила проведения сессий должны быть описаны на вводном ориентационном заседании и повторяться на рабочих заседаниях с необходимой частотой. Обычно повторение правил необходимо потому, что неопытным членам группы трудно их соблюдать, и дискуссии легко могут пойти по непродуктивному пути. Куратор должен требовать соблюдения трех процедурных правил.

1. **Система исчезла прошлой ночью**
   Членам проектной команды сначала трудно полностью отрешиться от того, что существует на данный момент. Они склонны оценивать проектные предложения в терминах их реализации в существующей системе. Они также считают обязательным нести очень многое из существующей системы и дальше, так как не видят возможности изменить ее А ведь совсем не обязательно

искать, как надо изменить существующую систему, чтобы принять предложенное. Кроме того, некоторые члены команды могут также реагировать на предложения с точки зрения последствий для их сегодняшней позиции и статуса и могут стараться сохранить свое положение. Все такие тенденции должны быть отвергнуты. Это составляет часть обязанностей куратора.

Характеристики существующей системы могут быть включены в идеализированный проект, но только потому, что команда сочтет их желательными для проекта, а не потому, что они сейчас существуют. *Желательность должна стать критерием для выбора вместо реально существующего.* Например, компания может желать не менять нынешнее местоположение и продолжать производить свои нынешние продукты, хотя и может желать существенно расширить объемы производства. Но если члены проектной команды сочтут нужным изменение расположения, трудность этого не должна стать причиной исключения предложения из проекта.

Иногда необходимо постоянно повторять, что реализуемость не является решающим критерием для принятия проектного предложения. Окончательный проект не обязательно должен быть реализуемым. А вот его аппроксимации должны быть осуществимыми.

2. Равное участие каждого

В некоторых группах один или несколько участников могут стараться монополизировать обсуждение. Куратор обязан прекратить или предотвратить это. Он может призвать малоразговорчивых членов выразить свое мнение, включив тем самым их в дискуссию. Беседа с нарушителями наедине часто позволяет восстановить в дальнейшем нужный характер обсуждения. Иногда приходится применять более решительные действия, как это показано в следующем примере.

Высшее руководство фирмы *Clark Equipment Corporation* проводило идеализированное проектирование, направленное на преобразование фирмы. Из-за масштабности проекта тогдашний генеральный директор Джеймс Рейнхарт принимал в этом участие. Он был великолепен. Поэтому большинство подчиненных хотели услышать его мнение по каждому вопросу, прежде чем выразить свое. А их мнения редко отличались от сказанного Рейнхартом. Аналитик попросил Рейнхарта попридержать свое мнение, пока остальные члены группы не выскажутся. Рейнхарт извинился и сказал, что подчинится.

Но он не сдержал слова. Когда воцарилось молчание, пока другие обдумывали поднятую тему, он не смог сдержаться. Он просто взорвался со своими идеями. Куратор попросил его покинуть комнату, объяснив, что люди работают не как команда, а как группа фанатов и заявил, что если Рейнхарт не удалится, то уйдет он. Шокированный Рейнхарт все-таки вышел. Заседание продолжалось. Примерно через полчаса Рейнхарт просунул голову в дверь и спросил, можно ли ему вернуться. Куратор сказал, что может, если сядет в углу и будет молчать. Тот так и сделал. Через некоторое время он поднял руку и спросил, можно ли ему вернуться за стол. Куратор сказал, что можно, но он не должен говорить. И тот подчинился. Через некоторое время он спросил, может ли выразить свое мнение. Куратор ответил, что может, но только после того, как выскажутся все остальные. Рейнхарт подчинился. Он стал ценным участником команды и в конце концов преодолел свое лидерство, роль, которую он исполнял в своей должности чрезвычайно хорошо.

3. Только положительный вклад

Некоторые члены команды склонны искать что-нибудь негативное в каждом внесенном предложении. Правилом должно стать, если член команды сочтет внесенное предложение в проект нежелательным, то он обязан предложить альтернативу, которую предпочитает. Другими словами, улучшать, а не дискредитировать. Это правило обеспечивает накопительный эффект многих предложений и идей. Постоянные негативные комментарии могут препятствовать предложениям, особенно «наобум творческим».

ОГРАНИЧЕННЫЙ И НЕОГРАНИЧЕННЫЙ ПРОЕКТЫ

Сначала команда должна подготовить ограниченный идеализированный проект. Ограниченный проект относится только к тому, что команда контролирует или имеет возможность контролировать. Поэтому если команда создана руководителем подразделения, то проектирование должно относиться только к этому подразделению. А когда проект завершен, и разработан план его реализации, команда должна провести неограниченное проектирование. При создании неограниченного проекта команда переносит свое внимание на один уровень выше в иерархии своей организации. Например, за ограниченным проектированием департамента должно следовать неограниченное проектирование отделения, в которое входит департамент.

Неограниченное проектирование должно включать изменения в содержащей организации, на которую команда имеет некоторое влияние, но не контролирует его. Эти изменения должны модифицировать содержащую систему, но только в тех отношениях, которые будут на пользу проекту входящей в нее системы. Таким образом, неограниченное проектирование отделения должно содействовать, помогать ограниченному проектированию департамента. Затем команда должна довести неограниченный проект до сведения тех, кто контролирует содержащую систему, в надежде на то, что это побудит их предпринять более широкое идеализированное проектирование. Часто так и происходит.

Например, *Kodak* имел три вычислительных центра, самый малый – в штаб-квартире корпорации. Два крупных были в отделениях фотопленок и фотоаппаратов. Глава штаб-квартиры Генри Пфендт инициировал идеализированное проектирование блока штаб-квартиры и сам в нем участвовал. Когда проект был реализован, эффективность подразделения существенно повысилась. Это привлекло внимание руководителей двух других компьютерных центров. Проектная группа предложила объединить все три вычислительных центра и разработала соответствующий идеализированный проект. Он был предъявлен работникам этих двух центров.

В результате была создана команда идеализированного проектирования, включающая членов всех трех вычислительных центров, с задачей спроектировать объединенный центр и оценить степень его желательности. Команда, которая разработала такой проект, включавшая руководителей всех трех центров, рекомендовала высшему руководству корпорации воплотить проект в жизнь. Это было сделано. Созданное объединение стало обеспечивать больше полезной информации по более низкой цене, чем это делали ранее три центра.

Функции телекоммуникации *Kodak* были подобным образом поделены между тремя подразделениями. Оценив положительный результат компьютерного проекта, блок обслуживания штаб-квартиры корпорации инициировал идеализированное проектирование для себя. Это тоже привело к неограниченному проекту, охватывающему другие два телекоммуникационных подразделения. Тогда была сформирована объединенная проектная команда. Она предложила руководству корпорации образовать единый телекоммуникационный центр. Это было одобрено и осуществлено. И снова результатом стало улучшение качества связи при снижении расходов.

Затем централизованный вычислительный центр и централизованный телекоммуникационный центр образовали общую проектную команду и создали проект корпоративного технологического центра, объединяющего обе функции. Проект был представлен высшему руководству корпорации, которое его приняло и реализовало. И этим дело не закончилось. Несколько совместных предприятий с соответствующими компаниями последовали этому объединенному проекту для координации обеих организаций. Наконец, высшее руководство начало идеализированное проектирование для рассмотрения возможности создания совместного предприятия с внешними продавцами, чтобы обеспечить услуги по более низкой цене и высоком качестве. Это тоже было осуществлено, и совместное предприятие с IBM создало организацию, которая обеспечила такой карьерный рост для своих профессионалов, который был недоступен для *Kodak*.

Это демонстрирует, что неограниченное идеализированное проектирование приводит к значительным изменениям и улучшениям последовательно во все больших объединяющих системах.

ДОСТИЖЕНИЕ КОНСЕНСУСА

От проекта в целом не требуется, чтобы каждый участник проектной группы расценивал его как наилучший для себя. Однако необходимо, чтобы они согласились, что проект лучше, чем сохранение статус кво. Это значит, что проектировщикам не надо соглашаться, что каждый элемент проекта максимально хорош, но надо достичь согласия в том, что проект в целом лучше того, что имеется в настоящее время. Тем не менее чем дальше команда продвинется к консенсусу по ходу дискуссий, тем более вероятно, что они смогут достигнуть его в результате работы.

Одно время Джим Рейнхарт, директор корпорации *Clark Equipment*, имел восемь групп менеджеров, работавших одновременно над идеализированным перепроектированием структуры корпорации. Когда каждая команда закончила свой проект, они собрались вместе, чтобы представить эти проекты всей группе. Каждая команда использовала для этого листы со схемами. Они были вывешены на стене помещения. После того как все команды сделали свои презентации, Рейнхарт спросил у собравшихся, кто из них думает, что первый проект лучше всех. Восемь человек подняли руки. То же произошло и со следующими двумя презентациями. Тогда Рейнхарт обратился к

консультанту, услуги которого как куратора компания использовала в процессе проектирования, и сказал, что он не может выявить даже большинство, не говоря уже о единогласии. Консультант сказал, что он неправильно ставит вопрос. Рейнхарт предложил ему поставить вопрос самому. Консультант попросил собрание о следующем: «У вас есть такой выбор. Либо я выберу один из этих проектов случайным образом, либо мы сохраним существующую структуру корпорации. Кто из вас за то, чтобы я сделал выбор?». Поднялись все руки.

Это заставило группу понять, что они предпочтут любой из проектов тому, что они имеют сейчас, и продолжили работу, выработав синтезированный проект, который был принят консенсусом.

Бывают случаи, когда консенсус достигается даже по большинству элементов проекта. В довольно редких случаях, когда это не удается сразу, существуют меры, направленные на достижение консенсуса.

Во-первых, большинство возникающих разногласий основано на расхождениях относительно исходных фактов. В таких случаях разногласия могут быть преодолены выяснением того, каковы же действительные факты, способом, на который согласны противоречащие стороны. Они должны также согласиться принять выводы.

В другом случае, например, у компании было 12 производственных предприятий. Высшие и заводские менеджеры не могли прийти к согласию, перед кем должен отчитываться главный инженер завода – директором завода или вице-президентом компании по производственным вопросам. Все менеджеры согласились на проведение теста, в котором 12 заводов были произвольно разделены на 2 группы по 6 в каждой. В одной группе главный инженер отчитывался перед директором завода, во второй – перед вице-президентом. Тест показал, что никакая группа не показала явного превосходства, а результаты варьировались от завода к заводу. В результате все согласились предоставить решение вопроса самим заводам.

В некоторых случаях не удается разработать тест для выяснения, что же хочет узнать команда, или он не может быть подготовлен в отведенное время. Тут требуется позиция для отступления. Генеральный директор одной компании, который давно использовал идеализированное проектирование, разработал способ действий в таком случае. Когда становилось ясно, что не видно способа разрешить разногласия во мнениях, он просил каждого участника кратко изложить свою позицию в течение нескольких минут. Это в очень резкой форме обнажало противоречия между ними. Тогда председа-

тель объявил, что намерен делать, если согласие между членами команды не будет достигнуто. Он будет обходить всех, призывая каждого либо подтвердить свою позицию, либо пересмотреть ее. Если два человека не согласятся друг с другом, то они должны согласится с председателем, то есть его мнение будет решающим. При этом участники обычно изменяли свои позиции создания консенсусного проекта, достаточного, чтобы преодолеть «грозящий» проект председателя.

В нашей практике встречались и другие случаи, когда при недостижении консенсуса участники должны были следовать решению председателя. Чем бы ни завершилась ситуация, когда эта процедура изредка применялась, члены команды всегда считали ее справедливым способом снятия противоречий, требующих разрешения.

ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СЕССИЙ

Проектные сессии должны проходить в свободном помещении, но не слишком большом. В излишне большом помещении участники склонны бродить во время дискуссий. Участники должны быть рассажены так, чтобы видеть друг друга. Узкие длинные столы для этого непригодны. Круглые или расставленные прямоугольником столы гораздо лучше. У каждого участника должно быть место для размещения бумаг. Не должно быть в поле зрения отвлекающих дверей и окон с ярким светом, проникающим в комнату. Используйте шторы для блокирования света.

Надо обеспечить наличие воды для каждого члена команды. Бутерброды, кофе, другие напитки должны быть в комнате на столе в дальнем конце помещения.

По крайне мере две подставки с наборами больших листов бумаги и фломастерами должны быть установлены так, чтобы каждый мог их видеть. На стене должно быть достаточно места для развешивания листов с готовыми схемами. Это даст возможность команде видеть, что уже сделано. Если сменных бумажных схем по какой-то причине нет, то полезно иметь проектор для пленочных слайдов, экран для их проектирования, запас чистых пленок и нужные фломастеры. Еще есть возможность использовать LCD- проектор, связанный в сети с компьютерами, чтобы все участники могли работать над деталями проекта. Такое оснащение позволит членам команды работать совместно, даже если они не находятся в одной комнате – что бывает в некоторых организациях.

Надо, чтобы комната запиралась, а бумаги и вещи могли быть оставлены до следующего заседания. Следует запретить пользование мобильными телефонами во время заседаний. Нельзя также допускать вызовы к телефону в другие помещения. Надо организовать передачу поступивших сообщений участникам в перерывах между заседаниями. Не забыть и о туалетах.

Если сессии проходят на выезде, следует обеспечить возможность участникам в свободное время собираться небольшими группами для неформального общения с соответствующим обслуживанием.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Все, кого касается проектирование, должны иметь возможность участвовать в нем. Не должно быть никаких ограничений на число стейкхолдеров, которые могут включиться в процесс. Чем больше участвующих представителей групп стейкхолдеров, тем выше шансы успешного осуществления запланированного.

Проектные заседания могут проходить успешнее, если их куратором будет тот, кто имеет большой опыт в проведении таких сессий. Вдобавок надо, чтобы группа признавала авторитет этого человека в технологии проектирования. Очень важно, чтобы его авторитет признавался теми, кто должен будет принимать решения, внедрять или отклонять проект.

Протоколы сессий должны широко распространяться и обсуждаться, чтобы обеспечить как можно более активное участие в разработке проекта. Созданный проект вначале должен относиться только к системе, над которой член проектной группы (или, менее предпочтительно, ее спонсор) имеют контроль. По окончании этого проекта и частичного его осуществления команда должна произвести идеализированное перепроектирование системы следующего, более высокого уровня, в которую входит уже спроектированная. Оно должно заняться теми изменениями содержащей системы, которые улучшат проект содержимой системы.

Окончательное принятие проекта должно осуществляться согласованием мнений. Согласованность не обязательно должна быть в том, что проект является наилучшим, а в том, что он лучше системы, которую заменит. Консенсус относительно отдельных элементов проекта не обязателен, но желателен. Окружающая обстановка проведения сессии должна быть как можно более ненавязчивой.

Участники должны чувствовать себя комфортно, «как дома». По возможности, надо создать условия для неформальных дискуссий в подгруппах проектной команды с сопутствующими услугами, в том числе консультационными.

Следующие процедурные правила следует выполнять в ходе сессий и часто их напоминать:

- **Постоянно помнить, что существующая система (объект или процесс) исчезла прошлой ночью.** Это предположение критически важно потому, что привязка к существующей системе мешает проектировщикам думать о том, чего они хотят на самом деле. Они стремятся остаться в пределах ограничений, присущих существующей системе и ее окружающей среде.
- **Сосредоточьтесь на том, что вы хотели бы иметь, если бы могли иметь что угодно, а не на том, от чего вы хотели избавиться.** Цель этого – побудить участников безудержно стремиться к звездам. Ведущий куратор может сказать им, что они всегда могут вернуться к реальности после завершения проекта.
- **Не думайте о том, есть ли ресурсы для осуществления желаемого, и вообще об осуществимости этого.** Это важно, поскольку скептицизм людей относительно возможности осуществления проекта сдерживает полет их воображения. Более того, крупное достижение часто делает доступными даже те ресурсы, которые ранее были недоступны. Весьма редко интересные идеи не могут привлечь необходимые инвестиции.
- **Если вы не согласны с чьей-то проектной идеей, не критикуйте, а улучшайте ее.** Это имеет двойное воздействие: придает обсуждениям накопительный характер и позволяет не задевать самолюбие в ходе дискуссии. Это правило, пожалуй, более всех остальных требует постоянного подкрепления во время заседаний.
- **Во время первоначального проектирования сохраняйте большую, содержащую систему нетронутой.** Изменяйте ее в последующем неограниченном варианте проекта, но только в тех отношениях, которые улучшат первый проект. Содержащая система включает нашу систему, ситуации, процессы, обстановку и все остальное, в окружении чего обычно существует проектируемый объект. Такое предположение позволяет участникам удержать внимание на целях проекта каждого типа.

Процесс идеализированного проектирования должен, кроме всего прочего, быть удовольствием. Если этого нет, то что-то неладно. Лучше остановиться и реорганизовать процесс, а потом продолжить.

Успех идеализированного проектирования зависит не только от знания проектировщиками этапов процесса (глава 1) и знания того, как он должен быть организован (данная глава). Для получения успешного результата существенна тщательная подготовка начальных этапов. Этой теме посвящена следующая глава.

3

Подготовка к процессу идеализированного проектирования

Графство Блаунт теряет завод Алкоа
и 2300 рабочих мест.
Заголовок в местной газете

С учетом высоких ставок, подразумеваемых при любом идеализированном проектировании, очень важно тщательно подготовиться к нему и правильно провести начальные этапы. В данной главе мы описываем этапы, необходимые при подготовке к проведению идеализированного проектирования организации или учреждения. В совокупности с описанием этапов в главе 1 и описанием в главе 2 организации процесса обсуждение в данной главе подготовительных этапов дает читателям исчерпывающее представление о процессе успешного идеализированного планирования практически любой организации или учреждения.

Подготовка к проведению идеализированного проектирования организации или учреждения требует осуществления следующих этапов:

1. Формирование проблемного месива.
2. Подготовка заявления о миссии.
3. Определение желаемых свойств проекта.

Хотя идеальное проектирование можно провести и без выполнения любого из этих этапов, наш опыт говорит о том, что именно они значительно повышают качество результатов процесса проектирования.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМНОГО МЕСИВА

Мы уже охарактеризовали процесс формулирования проблемного месива в главе 1. Здесь рассмотрим этот процесс более подробно. Напомним, что проблемное месиво – это будущее, которое ожидает организацию или учреждение, если они будут продолжать делать то, что делают сейчас, и их окружающая среда станет именно такой, какой ее предсказывают проектировщики.

Конечно, предположения о неизменности поведения и совершенности прогноза являются ложными, но они выполняют важную функцию. Никакая организация не ввяжется в хлопоты планирования, если не ожидает изменений в будущем. И ни одна организация не верит в безошибочность своих предсказаний будущего. Поэтому было бы ошибкой для организации считать, что проектирование ее будущего, основанное на этих двух предположениях, является точным предсказанием этого будущего. Однако не это является намерением проекта. Цель проектирования – выявление зародышей саморазрушения, скрытых в текущем положении и ожидаемом будущем. Любая организация, которая не адаптируется к изменениям в своем окружении, даже ожидаемым, обязательно столкнется с затруднениями, если не с разорением. Это очевидно. Что не очевидно, так это какие именно затруднения и уничтожение чего будет происходить в предполагаемых условиях. Выяснение этого равносильно обнаружению ахиллесовой пяты системы, ее уязвимых точек.

Показательным примером невозможного будущего стал четвертый округ Федерального резервного банка в Кливленде, который сформулировал свое проблемное месиво в начале 70-х годов. Выходило, что если число оплачиваемых чеков будет расти в том же темпе, как последние 20 лет, то в будущем потребуется больше клерков, чем все взрослое население Соединенных Штатов. Важнейший вопрос, вытекающий из этой ситуации: что должно произойти ***вне*** или ***внутри*** банка, чтобы избежать такой перспективы? Банк провел идеализированное проектирование, направленное на определение того, что должен сделать банк для предотвращения такого будущего. Проектная команда составила проект электронной системы банковских проводок, ныне повсеместно используемой в банках.

Другой пример относится к успешной страховой компании, которая выдавала только крупные полисы страхования жизни, следовательно, только богатым клиентам, которые обычно хорошо разбираются в финансах. Многие выданные полисы имели длительные сроки действия и позволяли застрахованному брать займы под свой полис под проценты, зафиксированные на дату выдачи полиса. Когда компания, заметила, что несет убытки на этих займах, она сформировала проблемное месиво, которое выявило, сколько и почему она теряет. Стало ясно, что проценты, под которые деньги могут быть инвестированы, оказались гораздо выше процентов, под которые застрахованный мог занять деньги у компании по своему полису. И стало расти число застрахованных, берущих займы у компании и инвестирующих деньги под более высокие проценты, чем выплачиваемые за заем по полису. Компания могла давать займы под гораздо более высокие проценты, чем это было оговорено условиями полиса для его держателя. В результате возникал отрицательный поток наличности. Чтобы ликвидировать это, компания провела идеализированное проектирование, по которому заменила полисы с фиксированными процентами на займы на полисы с переменными процентами. Взамен компания увеличила выплаты по таким полисам. Теперь держатели полиса не могли занимать у компании деньги по процентам меньше тех, которые они получат за их инвестирование, но получали полисы с большей номинальной стоимостью. Это обеспечило компании прибыльность и стабилизировало поток наличности.

Пример формирования проблемного месива для юридической фирмы иллюстрирует, как месиво может быть определено в «мягких», то есть неколичественных терминах. В 1970 году на *LL&D* (псевдоним филадельфийской юридической фирмы) работали 53 юриста в одном здании, с годовым доходом 3,5 млн долларов. К 1980 году *LL&D* имела 20 млн оборота при 54 партнерах, 74 ассоциированных членах и вспомогательном персонале из 200 человек, работающих в трех зданиях. Такой рост казался по большей части успешным. Многим юридическим фирмам в этот период везло гораздо меньше. Некоторые закрывались или распадались на отдельные группы. Другие превращались в бюрократические учреждения, в которых юристы утрачивали персональное удовлетворение от правовой практики.

Партнеры – руководители *LL&D* осознали, что их изменения, несмотря на видимый успех, создали новую серию проблем и сложностей, которые могут привести к повторению судьбы их менее

удачливых конкурентов, если не предпринять соответствующих мер. Проектирование показало, что если существующие тенденции сохранятся, дивиденды партнеров за десять лет упадут на половину и до 2001 года – до нуля.

Сила фирмы в то время заключалась в высоком профессиональном уровне ее работников и атмосфере товарищества. Поэтому, несмотря на угрожающие признаки, фирма не стояла перед немедленным кризисом или угрозами. Многое из того, что обнаружилось, относилось к отдаленной перспективе. Если все оставить без внимания, сегодняшние проблемы создадут кризис через 10 или 15 лет. Поэтому было решено предпринять в 1983 году идеализированное проектирование, чтобы предотвратить надвигающийся кризис. При планировании идеализированного проекта команда сформировала проблемное месиво, состоящее из многих элементов. Рассматриваемый по отдельности каждый элемент сам по себе не создавал больших трудностей. Но их совокупность при взаимодействии между элементами могла стать угрожающей в перспективе.

Элементы, с которыми надо было бороться, включали следующее:

- Среди партнеров нарастало ощущение, что фирма все больше становится похожей на «бизнес». Возникало опасение утраты коллегиальности и целостности. Некоторые партнеры утверждали, что производительность, контроль за уровнем издержек, стратегическое планирование – это не то, чему обучены юристы и что они должны делать. Другие заявляли, что это неизбежное зло нашего времени и у фирмы нет другого выбора, если она намерена выжить в восьмидесятые. Дихотомическая формулировка с наличием вариантов ведет к появлению фракций и выбору между неудовлетворительными альтернативами. Многие профессиональные организации сталкиваются с такой классической дилеммой. Решение состоит в создании организации, способной выжить перед лицом реальностей рынка, и в то же время сохраняющей основные особенности профессиональной группы.
- Партнерство не смогло найти оптимального механизма принятия решений. Фирме нужно эффективное и решительное руководство, но сама природа партнерства не может смириться с «диктатором». Отсутствие автократического руководителя лишает многих партнеров роскоши иметь единый центр для обвинений за недостатки компании. Партнеры действительно хотят участвовать в принятии решений и в формировании будущего

фирмы, но они не хотят тратить время в десятках комиссий и комитетов. Время, затраченное на менеджмент, считается непродуктивным.

- Нарушаются связи между основными частями фирмы. Партнеры по-разному видят будущую направленность фирмы; не многие осознают деятельность фирмы за пределами своего подразделения. В результате среди партнеров усиливается ощущение функционирования фирмы как совокупности отделений и индивидуумов, а не принадлежности к целостной синергетической системе. Это подрывает саму логику формирования партнерства.
- Эти факторы ведут к высокой текучести кадров, низкой производительности труда, высоким текущим расходам, что еще сильнее обостряет главную экономическую проблему фирмы: расходы растут быстрее доходов.
- Уменьшение доходов партнерства создает атмосферу сокращающегося бизнеса, которая приводит только к усугублению всех проблем. Моральный дух постепенно будет падать, и фирма утратит способность привлекать высококвалифицированных профессионалов. *LL&D*, следовательно, потеряет свои наиболее ценные достоинства. И тогда крах фирмы будет лишь вопросом времени.

Хорошие формулировки проблемного месива, вроде приведенных выше, убеждают команду идеализированного проектирования, что кризис наступит, если не осуществить радикальных перемен. Команда должна отнестись к этому серьезно и постараться, чтобы их проект предотвратил прогнозируемое будущее.

КОМАНДА ФОРМУЛИРОВАНИЯ ПРОБЛЕМНОГО МЕСИВА

Мы рекомендуем, чтобы команда, формулирующая проблемное месиво, и команда идеализированного проектирования – были разными. В идеале в первую должны войти 3–5 молодых профессионалов, которые проработали в организации или учреждении не более 5 лет и показали за это время, что обладают высоким потенциалом. Причина для привлечения специалистов, которые сравнительно недавно работают в организации, в том, что они, вероятно, более критичны к организации, чем ее старожилы, и острее осознают ее недостатки.

Наш опыт говорит, что члены команды должны посвящать около

половины рабочего времени этой задаче, а остальное время проводить на своем рабочем месте. Они не должны чувствовать, что им хоть что-нибудь угрожает. На деле они обычно ощущают себя привилегированными. Команде предоставляются любые данные и информация, которые она затребует.

Команда, формулирующая месиво, обычно начинает работу до команды идеализированного проектирования, чтобы представить ей свои заключения. Перед завершением идеализированного проекта команда должна сопоставить его с комплексом проблем и убедиться, что проект предотвращает прогноз. Такое сопоставление обычно проводится на совместном заседании обеих групп. После согласия обеих групп, что проект разрешает прогнозируемые проблемы, команда, представившая их, обычно делает критический пересмотр проекта и подает свои замечания на рассмотрение проектной группы.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОБЛЕМНОГО МЕСИВА

Успех или неудача продвижения идеализированного проекта зависит от способа, которым проблемное месиво будет представлено высшему руководству, чье утверждение является необходимым для продолжения работы. Команда формулирования месива часто придумывает хитроумные способы представления своих результатов. Например, в фирме *Metropolitan Life* команда сняла видеофильм, имитирующий вечерний выпуск новостей по главному каналу ТВ. Он был датирован неким будущим годом и содержал объявление о банкротстве компании. Телеобозреватель рассказал, как компания попала в эту ситуацию, используя заключения, разработанные командой. Эта видеозапись была показана руководителям и менеджерам фирмы. Они были шокированы ее реализмом. Неудивительно, что последующее идеализированное проектирование было направлено на предотвращение представленного в телепередаче.

Команда формулировки месива для фирмы *Alcoa's Tennessee Operation* использовала похожую стратегию в 1979 году. Команда подготовила специальный выпуск местной газеты, датированный первым апреля 1984 г., в котором объявлялось о закрытии завода. Экземпляры газеты предназначались только членам группы идеализированного проектирования, но один экземпляр ушел на сторону. Он был настолько реалистичен, что группа рабочих не обратила вни-

мания на дату имитированного выпуска и организовала акцию протеста против закрытия завода. Вот некоторые выдержки из статьи в выпуске газеты *Maryville Times*.

Графство Блаунт теряет завод *Alcoa* и 2300 рабочих мест

Вчера город Мэривилл постигло экономическое бедствие.

Самый крупный населенный пункт в графстве Блаунт потерял 2300 рабочих мест и значительную часть налоговой базы, когда корпорация *Alcoa* объявила, что закрывает свой завод в октябре 1984 г.

Полный масштаб последствий закрытия не проявится еще несколько месяцев, но его серьезность вчера стала очевидной.

Alcoa платила 1 300 000 долларов налога на имущество, что составляет 60% всех городских налогов. *Alcoa* тратит в штате Теннеси 400 млн долларов в год...

Пресс-секретарь компании отрицает, что закрытие связано с проходящей забастовкой, из-за которой *Tennessee Operation* не работает уже шесть недель...

Пресс-секретарь сказал, что решение о закрытии вызвано высокими тарифами на энергию и дефицитом металла. «Стоимость энергии для плавки алюминия за последние четыре года выросла на 200%, в результате чего металлические слитки используются для производства высокодоходной продукции на других заводах *Alcoa*».

Большая часть плавок и производств ведутся вне территории США там, где стоимость труда и энергии значительно ниже...

Закрытие лишит работы 600 менеджеров и 1700 рабочих вдобавок к тем, кто уже уволен...

Alcoa Tennessee сообщила о потере 10 млн долларов в первом квартале текущего финансового года. В основном это последствия затянувшейся последней забастовки.

Анонимный источник, близкий *Alcoa*, сообщил, что *Tennessee Operation* уже давно испытывает трудности. Руководство и профсоюзы не смогли работать совместно над проблемами производительности из-за взаимного недоверия, – указал источник. В результате высшее руководство корпорации снизило объемы инвестиций в Теннеси.

В момент составления проблемного месива закрытие *Tennessee*

Operations было намечено через пять лет, в декабре 1984 года. После формулирования месива было проведено идеализированное проектирование, предлагающее осуществить ряд преобразований и определившее способы их реализации. Профсоюз понял, что его выживание на заводе зависит от наличия способов сотрудничества с менеджментом в повышении эффективности и снижении затрат. Проект позволил *Alcoa Tennessee* снова стать прибыльным. Поэтому штаб-квартира корпорации отменила свое решение о закрытии завода и направила большие инвестиции в модернизацию его зданий, сооружений и оборудования. Он стал одним из самых продуктивных производителей алюминиевых листов в мире. А творческая презентация его проблемного месива в виде фиктивного выпуска местной газеты была катализатором этих преобразований путем идеализированного проектирования.

ПОДГОТОВКА ЗАЯВЛЕНИЯ О МИССИИ

Большинство заявлений о миссии состоит из банальностей, «маминых наказов», выражаемых помпезно и церемониально. Они не являются руководством к действию для конкретных организаций и не вдохновляют их стейкхолдеров. Недавно одной группе высших руководителей корпораций показали корпоративные заявления о миссии, включая и их собственные, без наименования корпораций. Лишь немногие из них верно распознали принадлежность их организациям. Мы будем обсуждать здесь не такие формулировки миссии. По опыту знаем, что даже лучшие из таких ранее составленных заявлений о миссии редко оказываются полезными в процессе идеализированного проектирования.

Официальная формулировка миссии должна выражать идеалы организации так, чтобы она вдохновляла тех, кто будет участвовать в ее осуществлении. Она должна делать это так, чтобы можно было оценивать прогресс в движении к этим идеалам. Без такой возможности заявление о миссии бесполезно. Заявление должно отражать уникальность организации и быть релевантным для всех стейкхолдеров, а не только для тех, кто его формулировал и утверждал. Кроме того, оно должно выполнять три функции.

Во-первых, определять средства, с помощью которых организация намерена выполнять свою функцию в обществе. В случае корпорации, – чья социальная функция, по нашему мнению, состоит в производстве и распределении благ, – миссия должна определить

бизнес, с помощью которого она хочет выполнять эту функцию. Это не обязательно тот бизнес, который она ведет сейчас. В большинстве случаев бизнес, определенный в *эффективной* формулировке миссии, оказывался существенным расширением текущего бизнеса. Например, мы работали с компанией, производящей различного вида пленки (аудио-, видео-, упаковочные), чья миссия гласила, что она хочет быть в «бизнесе склеивания». Это декларировало общий интерес в соединении вместе любых двух вещей. Это предполагает новое расширение и адаптацию существующих производственных линий.

В случае пивоваренной компании, ведущей также развлекательный бизнес, ее миссия четко выразила желание производить продукты и услуги, позволяющие людям проводить досуг более удовлетворительным образом. Производимые компанией в то время товары и услуги были предназначены для людей средних лет. Однако упускались старики и молодежь – наиболее многочисленные слои населения, которые имеют больше свободного времени, – и следовательно, компания теряла важный сектор потенциального рынка. Формулировка миссии акцентировала внимание на сегменты рынка, которые еще не были охвачены, и на спектр возможных продуктов и услуг, которые она до этого не производила.

Во-вторых, заявление о миссии должно привлекать и вдохновлять тех, к кому оно относится. Например, мексиканская компания объявила, что желает показать, что компания общественной собственности может внести значительный вклад в местное и государственное развитие. Она запланировала разместить большое новое производство в наименее развитой части Мексики и обещала «развить регион повышением качества его жизни с особым упором на аспекты творчества, отдыха и развлечений, и делать это так, чтобы содействовать местной автономии и самодостаточности». Это вдохновило местных жителей, из числа которых и будут набираться работники.

ALAD, латиноамериканское отделение стальной корпорации *Armco*, которое объединяло восемь филиалов, сформулировало миссию, предназначенную призвать работников к достижению возвышенных целей:

Внести значительный вклад в развитие Латинской Америки и в жизнеспособность *Armco Inc.* путем:

Производства и маркетинга продуктов и услуг, обеспечивающих

наиболее рентабельное решение текущих и будущих нужд латиноамериканских отраслей промышленности.

Создания таких условий работы и качества рабочей жизни всем своим работникам, которые помогут им реализовать свои личные устремления.

Развития технологий, которые максимально соответствуют социальным, экономическим и культурным условиям стран Латинской Америки и позволят им конкурировать в мировом масштабе.

Показать, что международная компания с корнями в нескольких латиноамериканских странах может внести значительно больший вклад в развитие каждой из них, нежели та, что действует только в одной стране.

Это заявление о миссии способствует единению народов разных стран, даже тех из них, которые традиционно имели враждебные отношения. Несмотря на то что некоторые из этих стран не допускают обращения валют между ними, идеализированный проект этой компании легально обошел это ограничение и ограничения на вывоз долларов в США путем создания торговой компании.

В-третьих, формулировка миссии должна указывать функцию, которую организация ожидает от стейкхолдера каждого типа: работников, покупателей и потребителей, поставщиков, инвесторов и общества. Например, крупная американская автомобилестроительная компания заявила, что она хочет обеспечить работникам, добровольно покидающим компанию не по причине выхода на пенсию, б льшую квалификацию и потенциал трудоустройства, чем при поступлении в компанию. Тем самым она обязалась обеспечить личное развитие практически каждого сотрудника. Кроме того, она заявила, что берет на себя охрану здоровья, обеспечение безопасности работников и поддержку стремления быть в авангарде корпоративной демократии путем поощрения соучастного принятия решений и предпринимательской активности. И наконец, она будет развивать культуру организации, при которой каждый работник сможет сбалансировать работу и семейную жизнь.

Другая компания заверила своих покупателей и пользователей в

приверженности предоставлению товаров и услуг высшего качества и надежности, недоступных конкурентам. Своим акционерам она обещала обеспечить экономическую эффективность, более высокую, чем у конкурентов, и обеспечить это выдачей наивысших дивидендов. Своим поставщикам она обещала обеспечить предсказуемый спрос на их товары и услуги, предоставление всей информации, необходимой для удовлетворения запросов компании, и предоставление возможности участвовать в принятии касающихся их решений. Наконец, она будет вносить позитивный и видимый вклад в уровень и качество жизни в каждом городе, где имеет предприятия.

Серьезное заявление о миссии необходимо, но недостаточно для подготовки к успешному идеализированному проектированию.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СВОЙСТВ ПРОЕКТА

Прежде чем начать процесс идеализированного проектирования, проектная группа должна составить перечень того, чего они хотят от проекта. Этот перечень будет уникальным, индивидуальным для данной организации, так как не может быть требований, подходящих для любой организации. Однако ответы на вопросы из нижеследующего перечня – преимущественно относящиеся к корпорациям – могут соответствовать свойствам других типов организаций, которые должны войти в перечень:

- Какие материалы, товары и услуги должна производить организация? Как и кто будет их поставлять? Как должна определяться потребность в них? Должно ли быть организовано обслуживание проданной продукции?
- Как будут поступающие продукты преобразованы в готовую продукцию компании? Как будет организована и управляться эта переработка: людьми или автоматизированно? Какого типа структуру должна иметь организация? Как будет управляться внутренняя экономика: централизованно или внутренним рынком? Насколько гибкой должна быть организация? Должны ли быть организованы в компании обучение, творческий подход, адаптация, и если да, то как? В какой степени компания должна заниматься разработкой новых продуктов и услуг?
- Как произведенные товары и услуги должны распределяться и продаваться? Где? Кто входит в число целевых покупателей и потребителей?
- Что должно быть сделано для обеспечения здоровья, безопас-

ности и укрепления морального духа работников? Как организация должна взаимодействовать с городскими общинами, где она работает? Какова должна быть экологическая политика?

Этот перечень не исчерпывающий. Однако мы обнаружили, что у членов проектной бригады редко возникают трудности с определением свойств, которые они хотят видеть в проекте. Обычно они это делают гораздо легче, чем сам проект, объединяющий желательные свойства.

Приведенные ниже примеры иллюстрируют разнообразие форм и содержания спецификаций, подготовленных организациями разных типов. Первый относится к отделу крупной корпорации, другой – к организации, занимающейся предоставлением ветеринарных услуг домашним животным. Мы надеемся, что эти примеры вдохновят вас на обдумывание подобных спецификаций для вашей собственной организации, какова бы она ни была.

Несколько спецификаций было определено в ходе идеализированного проектирования «мозгового центра» в корпорации *General Motors* в 1998 году. Это департамент корпоративной стратегии и развития знаний, и с начала 1990-х годов он отвечал за несколько стратегических инициатив, которые помогли *GM* своевременно предотвратить финансовый кризис. Его директор, Винсент П. Баррара, стал организатором этой работы. Департамент достиг значительных успехов, но его члены поняли, что можно сделать еще больше, если провести идеализированное проектирование. Вот некоторые специализации, определенные проектной группой:

- **Какие продукты и услуги следует производить?** Определите стратегические возможности и угрозы. Сообщите о них соответствующим лицам, принимающим решения. Если действия не предпринимаются, определите причины, возьмите их за основу для исследований и действий.
  Соберите внешне и внутренне сгенерированные данные, информацию, знание, понимание и мудрость, относящиеся к *GM* (еще не задействованные в *GM* ранее), и обеспечьте: 1) их своевременное получение, 2) легкую доступность, 3) представление в форме, удобной для тех в *GM*, кто будет их использовать.
  Разработайте в *GM* систему непрерывного совершенствования принятия решений и их внедрения.
  Поощряйте и поддерживайте творчество и инновации в *GM*.
- Кто должен обслуживаться?

Все внутренние лица, принимающие решения, их помощники-аналитики, проектировщики продуктов и процессов, – на принципах общедоступности.

Совершенно другой список спецификаций был определен, когда ветеринарная организация *Companion Animal and Family Health Counsil* начала изучение фирмы *North American Companion-Animal Healthcare System* в начале 1990-х. Целью было рассмотрение способов предоставления лечебной помощи домашним животным и проведение идеального проектирования системы. На начальной стадии проектная команда составила исчерпывающий перечень желаемых свойств окончательного проекта. Приводим некоторые из них:

- Главным побудительным мотивом любых профессиональных действий (практики, образования, исследований) должна быть забота о благополучии животных и их хозяев, и об их взаимоотношениях. Охрана здоровья животных должна особое внимание уделять поддержанию их здоровья и профилактике болезней наряду с лечением и помощью инвалидам.
  Идеальная система медицины для домашних животных должна объединять первичных, вторичных и третичных провайдеров и центры. Вторичные и третичные провайдеры должны выполнять поддерживающие функции для провайдеров первой помощи, которые являются исходной точкой для пользователя ветеринарных услуг.
- Скорая медицинская помощь домашним животным должна быть доступной круглосуточно. Система должна использовать надлежащим образом врачей, фельдшеров и вспомогательный персонал.
- Ветеринарная профессия должна учитывать две неотложные проблемы: обслуживание животных неимущих владельцев и доступность ветеринарных услуг по цене.
- Медицинское обслуживание должно быть основано на современных научных знаниях. Необходимо проведение исследований для постоянного обновления знаний.
- Вознаграждение за лечение животных должно быть соразмерным уровню необходимого образования и профессиональной преданности. Первичные, вторичные и третичные центры должны быть прибыльными

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подготовка идеализированного проектирования выигрывает, становится более результативной при выполнении трех условий:

Первое. Если проект относится к организации или учреждению, необходимо сформировать проблемное месиво, с которым они столкнулись. Месиво – это будущее организации, которое наступит, если она будет продолжать действовать по-старому, несмотря на ожидаемые изменения в окружающей среде. То есть это будущее, которое наступит, если ей не удастся адаптироваться даже к предвидимым изменениям. Это обнажает зародыши, семена разорения организации. Это как бы контрольный список, с которым надо будет сверять и оценивать последующий проект: проект должен обеспечить исключение потерь, описанных в месиве.

Второе. Проектная группа должна сформировать заявление о миссии, если организация или учреждение еще не имеет вразумительного определения миссии (как описано в этой главе). Такая формулировка должна определить функции организации или учреждения в большей системе, и средства, с помощью которых они будут выполнять эти функции. Это должно быть вдохновляющее заявление, выражающее уникальные особенности данных организации или учреждения. Наконец, это должно быть констатацией обязательств организации перед различными стейкхолдерами.

Третье. Проектная группа должна определить, какие качества организации или учреждения должны быть предусмотрены в идеальном проекте. Это должно предварять стадию проектирования, чтобы проект обеспечил реализацию всех требуемых свойств.

На этом заканчивается часть I. Три главы этой части представляют достаточно полное руководство по проведению процесса идеализированного проектирования, который можно применять к широкому спектру организаций и учреждений.

В части II мы опишем примеры идеализированного проектирования применительно к разнообразным ситуациям. В зависимости от ваших интересов или обстоятельств вы можете пожелать обратиться лишь к тем главам, которые отвечают вашим непосредственным нуждам. Однако мы надеемся, что вы прочтете три главы части III, в которых рассматривается идеализированное проектирование, примененное в отношении некоторых значительных вызовов сегодняшнего мира.

II

ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ: ПРИМЕНЕНИЕ – ПРОЦЕСС В ДЕЙСТВИИ

4

Коммерческие предприятия

Менеджмент – делать вещи правильно,
лидерство – делать правильные вещи.
Питер Ф. Друкер

Хотя идеализированное проектирование может быть использовано в самых различных организациях и учреждениях, это не абсолютно универсальный процесс. Коммерческие предприятия («бизнес»), действующие на конкурентных рынках и нуждающиеся в притоке прибыли для дальнейшей жизнеспособности, являются особым вызовом для планирующих команд. В данной главе описывается процесс идеализированного проектирования в двух компаниях из разных отраслей промышленности, чтобы продемонстрировать некоторые элементы проектирования, общие для предприятий бизнеса. Однако прежде мы хотим сделать важное отступление.

Это глава, имеющая отношение не только к предприятиям бизнеса. Здесь мы рассматриваем крупномасштабные идеализированные проекты. Однако этот процесс работает одинаково хорошо для проектирования продукта и инновации процесса, решения проблем бизнеса или планировки зданий и помещений, выбора и обустройства территорий, и все это рассматривается в последующих главах

Есть два типа обстоятельств, при которых корпорации и другие коммерческие предприятия могут заняться идеализированным проектированием в больших масштабах. Одно обстоятельство – это

вполне успешная компания, лидер которой размышляет над процессом и хотел бы опробовать его, так как считает, что это может дать организации значительные конкурентные преимущества. Либо такой лидер задумывается, не могут ли возможные перемены в бизнес-организации его компании угрожать ее жизнеспособности в будущем. Мы приводим пример энергетической компании, у которой дела шли хорошо, но она обеспокоилась возможными изменениями на рынке, опасаясь за свое будущее.

Другое обстоятельство – это когда компания оказывается в кризисе здесь и сейчас, грозящем ее дальнейшему существованию. Иногда ее менеджеры принимают различные меры, которые не срабатывают. В этих условиях они впадают в отчаяние и готовы испробовать что угодно, даже если шансы на успех кажутся небольшими. Почти как к последнему шансу, они обращаются к идеализированному проектированию. Наш опыт говорит, что такие усилия обычно оказываются успешными в предотвращении коллапса предприятия. Конкретный пример такого обстоятельства дает общегосударственная сеть супермаркетов в состоянии спада, в условиях которого идеализированный проект был применен на локальной территории и изменил тенденцию на обратную. Этот пример также демонстрирует, что идеализированное проектирование может и было применено к ***частям*** организации, а не к организации в целом; например, к дочерней компании, отделению, отделу и даже сравнительно небольшому подразделению в организации. Всякий раз, когда завершался проект части, обычно следовало стремление большей организации или системы, содержащей эту часть, проделать то же самое.

Сначала мы рассмотрим проектирование особенностей, присущих большинству предприятий бизнеса.

ОБЩЕЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТОВ

По нашему опыту, некоторые вопросы постоянно возникают при применении идеализированного проектирования к коммерческим предприятиям. Поэтому существуют довольно значительные совпадения в проектах, полученные в ходе планирования.

Идеализированные проекты компаний и корпораций обычно включают следующее:

- Продукты и/или услуги, которые должны производиться.
- Стиль менеджмента: внутренняя политическая система.

- Внутренняя экономика.
- Обучение и адаптация организации.
- Развитие человеческих ресурсов.
- Внутренние и внешние коммуникации.
- Внешние отношения.
- Оборудование, помещения, территория.

Этот перечень имеет лишь рекомендательный характер. Он может варьироваться (и на деле варьируется) в разных типах предприятий.

ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТОВ

Рассмотрим более конкретно некоторые ключевые особенности, которые считаем важными для успеха идеализированного проектирования. Это система ***внутренней политики***, организация ***внутренней экономики***, характер ***организации и структуры*** фирмы и способ, которым она собирается учредить процесс ***обучения и адаптации*** к изменяющимся внутренним и внешним условиям.

ВНУТРЕННЯЯ ПОЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Политики имеют отношение к способу руководства в организации. Внутренняя политическая система большинства предприятий автократична. Однако по ряду причин возрастает давление на них, вынуждающее к демократизации. Например, непрерывно повышается образовательный уровень рабочей силы. Растет число работников, которые могут выполнять свою работу лучше, чем их руководители. В таких условиях менеджмент с использованием власти над подчиненными становится все менее эффективным. Для менеджеров, желающих повысить производительность, становится необходимым использовать делегирование полномочий вместо силового влияния на высокообразованных и способных подчиненных. Когда это стало очевидным в автократически управлявшемся Советском Союзе, его движение в направлении демократизации и гласности стало необходимым. (К сожалению, современные тенденции кажутся возвратом к автократии.)

Организация является демократической в той мере, насколько: 1) каждый затрагиваемый решением может участвовать прямо или косвенно через своих избираемых представителей в процессе приня-

тия этого решения; 2) каждый руководитель, обладающий властью над другими по отдельности, подвластен им как коллективу. Власть передается снизу вверх, а не сверху вниз; 3) люди могут делать, что хотят, при условии, что это не затрагивает других; если же это касается других, то требуется их согласие. (Дети, психически больные, немощные, заключенные – требуют особого обращения.)

Для того чтобы отвечать требованиям демократии, был разработан проект «циркулярной организации», или «демократической иерархии». В этом проекте при каждом руководителе создается совет, в который входят, как минимум, сам руководитель, его непосредственный начальник и его непосредственные подчиненные. Совет может включать других членов на определенных условиях.

Советы обладают шестью функциями:

- Разрабатывать планы и политики своего подразделения.
- Координировать планы и политики, разработанные на низшем уровне.
- Интегрировать, объединять свои планы и политики с планами и политиками высшего и низшего уровней.
- Принимать решения по качеству рабочих условий для членов совета.
- Вносить предложения по повышению эффективности работы руководителя и его подчиненных.
- Контролировать пребывание руководителя на посту.

Чтобы понять, как работают советы, рассмотрим, как они трактуются в идеализированном проекте компании *Energetics*, которая добывает, транспортирует и продает природный газ. В апреле 1999 года стоимость всех предприятий *Energetics* была 39 млн долларов. К концу 2003 года она составила 210 млн. Рыночная капитализация в 1999 году (за вычетом стоимости акций) была 17 млн долларов. В конце 2003 года она составила 165 млн. В 2004 году *Energetics* была куплена другой энергетической компанией с заметной выгодой для ее собственников. Значительный рост компании отчасти объясняется ее плановой деятельностью, особенно с помощью идеализированного проектирования.

Следующие выдержки из этого идеализированного проекта иллюстрируют, как компания понимает и воспринимает работу демократии в бизнес-организации:

«Ничто не дает работникам всех уровней организации большей возможности учиться и развиваться, чем участие в принятии реше-

ний для себя, и ничто другое не поднимает больше их моральный дух и приверженность работе. Обычные организации, предоставляющие такую возможность, как правило, стараются разрушить иерархию, существенную для эффективного управления. Проект, изложенный ниже, сохраняет необходимую иерархию и в то же время предоставляет возможность для участия в принятии важных решений всему персоналу на всех уровнях организации».

«Подразделения, принявшие предлагаемый тип организации – демократическую иерархию – могут модифицировать ее в соответствии со своими нуждами и желаниями. Например, не обязательно наделять советы сразу всеми приведенными ниже шестью функциями, а лишь частью их. Они могут пополнить полномочия позднее. Каждое подразделение само определяет периодичность, продолжительность и регламент заседаний своего совета».

«Компания стремится предоставить пользователям наиболее совершенные и выгодные продукты и услуги. Чтобы добиться этого, она должна активнее привлекать и удерживать работников с наиболее передовыми знаниями и пониманием. Становится все более очевидным, что чем выше образование и квалификация рабочей силы, тем менее эффективно административно-командное управление. Партисипативная (соучастная) демократия необходима (но не достаточна) для привлечения и удержания большинства из тех, кто находится на передних рубежах необходимых технологий».

«Каждый менеджер должен иметь совет, в который как минимум должен входить он сам в качестве председателя, его непосредственный начальник и его непосредственные подчиненные. Совет может включать дополнительно членов по своему усмотрению как постоянных или временных, с правом решающего или совещательного голоса и т.д. Подчиненные должны быть в большинстве среди имеющих решающий голос».

«Это означает, что каждый менеджер, кроме самого высшего и тех, кто в самом низу иерархии, будет участвовать в советах трех уровней: своего собственного, своего начальника и каждого из своих подчиненных менеджеров. Таким образом, большинство менеджеров будут взаимодействовать с пятью уровнями менеджмента: двумя выше себя, своим, и двумя ниже себя или через членов своего совета».

«Совет обычно будет заседать раз или два в месяц по два–три часа. Если члены совета территориально удалены друг от друга, заседания следует приурочивать к их регулярным производственным совместным встречам».

Заседания совета сократят число и частоту других совещаний намного больше, чем время, затрачиваемое на его заседания (это следует особо подчеркнуть). Каждый совет может иметь следующие функции:

- *Определение политик.* Совет должен формулировать политики (правила принятия решений) для подразделений, подчиненных ему. Однако он не должен противоречить любой политике, сформулированной вышестоящим советом.
- *Планирование.* Каждый совет будет составлять стратегические, тактические и оперативные планы для своего подразделения. Эти планы должны быть согласованы с планами высшего уровня, но совет может обращаться к вышестоящему совету с предложениями об их изменении. Каждый совет и его подразделение могут реализовывать любую часть своего плана, касающуюся только своих подчиненных подразделений, при наличии необходимых ресурсов. В противном случае он должен получить необходимые согласие и ресурсы вышестоящего подразделения или совета.
- *Координация и интеграция политик и планов.* Каждый совет должен принимать меры для обеспечения согласованности планов и политик подразделений нижестоящего уровня, за которые он отвечает, и для соблюдения самим и своими подведомственными подразделениями планов и политик вышестоящего уровня.
- *Качество условий работы на производстве.* Каждый совет может принимать решения, касающиеся качества жизненных условий на работе для своих членов, если эти решения затрагивают только членов совета. Если они затрагивают других, необходимо их согласие.
- *Повышение эффективности работы.* Раз в год представители нижестоящих подразделений в совете должны встречаться для определения, что их непосредственный начальник может сделать, чтобы дать им возможность выполнять работу лучше. Они должны упорядочить свои предложения по приоритетности и представить их своему боссу при личной встрече. У босса есть три возможности: а) согласиться; б) не согласиться, но изложить причины этого; в) попросить время на обдумывание (не более месяца). Кроме того, он может сформулировать свои предложения о том, что могут сделать подчиненные для улучшения эффективности работы. У подчиненных должны быть те же возможности ответных действий, как и у него.

- *Пребывание руководителя в должности.* Каждый совет может освободить от должности своего руководителя. Он не может его уволить, это право принадлежит его руководству. Это означает, что ни один менеджер не может занимать свой пост без одобрения своего непосредственного начальника и своих непосредственных подчиненных.
  Каждый совет будет сам определять свои процедурные правила. Но принимать решения следует только по принципу консенсуса.

Наконец, каждый менеджер обязан:

- Способствовать подчиненным выполнять свою работу лучше в будущем, чем это они делают сейчас; заботиться о том, чтобы они постоянно развивались путем поощрения и содействия в их образовании, переподготовке и повышении квалификации.
- Управлять взаимодействиями: а) между своими подчиненными, б) между управляемыми им подразделениями и другими подразделениями компании, в) между своими подразделениями и связанными с ними системами вне компании.
- Руководить подчиненными в осуществлении миссии компании.

Хотя все это на первый взгляд кажется сложной системой, организация сократила количество заседаний, сделала их более продуктивными и упростила структуру управления. Циркулярная организация работала в *Energetics* без затруднений и эффективно и сыграла свою роль в ускорении ее роста.

ВНУТРЕННЯЯ ЭКОНОМИКА

Предприятие бизнеса можно представить как совокупность внутренних экономических сущностей. Процесс бухгалтерских расчетов стоимости материалов, оплаты труда, других расходов вместе с доходами, расписываемых компанией между всеми подразделениями, создает систему «купли-продажи» между отделами и департаментами, которая работает подобно национальной экономике. И, как в национальной экономике, при росте размеров и усложнении все труднее становится управлять внутриорганизационной экономикой централизованно.

Трудность, типичная для обычных организаций, состоит в оценивании обменных операций. Это стоимость, которую внутреннее

подразделение должно оплатить за использование продукции других внутренних подразделений организации. Назначение этой цены почти всегда вызывает конфликт между этими подразделениями. Производящее подразделение обычно считает, что оно может продать свои товары или услуги более выгодно вне организации, а покупающее подразделение полагает, что оно может купить их дешевле у внешних поставщиков. В некотором смысле, не существует справедливой цены передачи, которая исключила бы конфликт между участвующими сторонами. Поскольку конфликт из-за цены передачи присущ централизованной внутренней экономике, то необходим другой тип экономики.

Внутренне потребляемые услуги и товары в обычной организации часто поставляются внутренними монополистами без конкурентов, внешних или внутренних. Если эти монополии поддерживаются, как это часто и происходит, предоставлением субсидий от верхов в форме бюджетов, в которых скрыты их реальные расходы, они имеют тенденцию бюрократизации и меньшего отклика на нужды «потребителей», то есть внутренних подразделений, обслуживаемых ими. В результате товары и услуги, потребляемые внутри фирмы и предоставляемые внутренними бюрократическими монополистами, часто гораздо дороже, чем товары и услуги, которые можно получить извне.

Во внутренней рыночной экономике каждое подразделение (за исключением указанного ниже), которое обслуживает более одного подразделения или одно или более внешних потребителей, действует как центр прибыли. Оно может продавать свои товары или услуги за любую цену и покупать любые товары или услуги, нужные ему, у любого поставщика, внешнего или внутреннего, которого предпочтет. Однако эти решения могут быть отменены менеджером, которому подчинено подразделение. Менеджер, отменивший решение, должен компенсировать убыток, который при этом последует. Это значит, что никакое внутреннее подразделение не должно платить больше за покупку или получить меньше за продажу, чем если бы оно было абсолютно свободно в рыночной экономике.

Внутреннему подразделению, снабжающему другие внутренние подразделения товарами или услугами, которые дают организации конкурентные преимущества на рынке, обычно запрещена продажа его продукции вне организации. Например, исследовательское или конструкторское подразделение может передать собственные знания конкурентам, если ему позволить торговать вне компании. Поэтому такое подразделение обычно становится затратным центром и часто

придается центру прибыли, который в дальнейшем должен возмещать его расходы. То же относится к подразделениям, которые ограничены рамками организации по соображениям национальной безопасности

Вот как *Energetics* кратко описала свою внутреннюю экономику в идеализированном проекте:

> «Как можно больше подразделений станут центрами прибыли; остальные будут центрами затрат, присоединенными к центру прибыли. Это не значит, что центры прибыли должны быть прибыльными. Их следует сохранять из-за преимуществ другого типа (например, престижа). В таких случаях компания должна оценить, сколько стоит это преимущество».
>
> «Каждое подразделение может продавать свои продукты или услуги кому угодно за любую цену. Решение о продаже продуктов или услуг внутренним подразделением внешним покупателям может быть отменено описанным ниже способом».
>
> «Каждое подразделение может производить покупку любого нужного ему продукта или услуги как у внутреннего, так и внешнего источника».
>
> «Если одно внутреннее подразделение заявляет о намерении купить у внешнего поставщика товары или услуги, производимые также другим внутренним подразделением, обоим подразделениям предлагается вступить в торги по поводу внутренней цены, прежде чем осуществлять внешние закупки».
>
> «Если подразделение примет решение купить у внешнего поставщика товар или услугу, которые также производятся и внутренним подразделением, менеджер, которому подчинено это подразделение, может запретить пользоваться внешним источником. Однако этот менеджер должен компенсировать покупающему подразделению потерю от этого запрета».
>
> «Если подразделение имеет законное деловое основание для отказа покупать товар или услугу другого внутреннего подразделения, менеджер низшего уровня, которому подчинены оба подразделения, может запретить использование внешнего источника. Однако запретивший менеджер должен компенсировать покупающему подразделению любой расход, превышающий меньшую возможную цену».
>
> «Если подразделение имеет законное деловое основание для отказа продать свои товары или услуги другим внутренним подразделениям по цене, приемлемой для покупающего подраз-

деления, менеджер низшего уровня, которому подчинены оба подразделения, может отменить несогласие, но обязан компенсировать продающей стороне разницу в цене».

«Компенсации подразделениям, подвергшимся запрету, относятся на счет запретившего менеджера».

«Исполнительная дирекция корпорации тоже должна быть центром прибыли. После выплаты налогов должно что-то остаться от ее доходов. Поскольку она считается собственником центров прибыли, то собирает части их прибылей и проценты от капиталов, которые она им предоставила».

«Каждый центр прибыли должен иметь право накапливать прибыль до определенного предела (установленного советом высшего уровня в количестве, не превышающем величину процентов от возможных прибыльных инвестиций своего капитала). Ему будет разрешено использовать эти деньги с согласия своего совета и при следовании политике высшего уровня».

Менеджеры производящих и потребляющих центров в корпорации *Energetics* сообщали, что они очень довольны и много выиграли от предоставления возможности выбирать наилучшую цену – высокую или низкую – для своих подразделений.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Многие организации реорганизуются каждые несколько лет. Часто это дорогостоящее мероприятие. Оно требует много времени и снижает моральный дух тех, кого коснется. Тем не менее такие изменения представляются необходимыми, чтобы организация адаптировалась к внутренним или внешним изменениям. Отправляясь от существующего состояния дел, проектировщики организации интересуются, можно ли организовать все так, чтобы это не требовало реорганизации впоследствии для адаптации к этим изменениям.

В.К. Гогин (1974 г.), генеральный директор фирмы *Dow-Corning*, нашел способ избежать реорганизации. Этот способ состоит в переходе к многомерной организации. Обычно организационные структуры представляют двумерные схемы, отражающие связи вверх и вниз (разделение власти) и накрест (разделение ответственности). Гогин предложил создать трехмерную организацию. То, что будет описано ниже, является существенным развитием его концепции, но основой остается его замечательная идея.

Организовать – значит разделить работу по функциям и скоординировать их между собой. Независимо от природы организации, существует всего три способа функционального разделения труда: по *входам* (функциям), *выходам* (продукты или услуги) и *пользователям* (рынкам).

Входные подразделения это те, которые преимущественно (если не исключительно) работают на свою организацию (например, бухучет, исследования и разработки, закупки, канцелярия, компьютерные услуги, отдел кадров).

Выходные подразделения – это те, чьи продукты или услуги прежде всего потребляются вне организации (например, заводы в компаниях *General Motors, Chevrolet, Pontiac, Buick, Codillac*).

Потребительские подразделения определяются по классам покупателей: либо по географическому признаку (например, Северная Америка, Европа, Азия), либо по способу контакта (например, через каталоги, Интернет, розничную торговлю, телевидение), либо демографически (например, по возрасту, типу занятий, расе, полу, величине доходов).

В каждой организации относительная важность этих трех критериев в разделении труда выражается уровнем в иерархии данной организации, использующей эти критерии. Первый уровень после генерального директора может быть организован при использовании одного или нескольких критериев; следующий – подобным же образом и т. д. Более одного критерия может использоваться на любом уровне. Чем выше уровень, на котором используются критерии, тем более важными они считаются в организации. Например, в компаниях единственного продукта наиболее важны вспомогательные функциональные подразделения; в многопродуктовых компаниях обычно производственные линии важнее других подразделений; в компаниях, работающих в нескольких государствах, особенно в условиях острой конкуренции, наиболее важными обычно являются рыночные подразделения стран или регионов.

В большинстве случаев реорганизация сводится к переупорядочению критериев, используемых при разделении труда, в стремлении адаптироваться к изменению внутренних или внешних условий. Если организация применяет все критерии на каждом уровне, необходимость реструктуризации для адаптации отпадает (рис. 4.1). Такая организация адаптируется путем перераспределения ресурсов

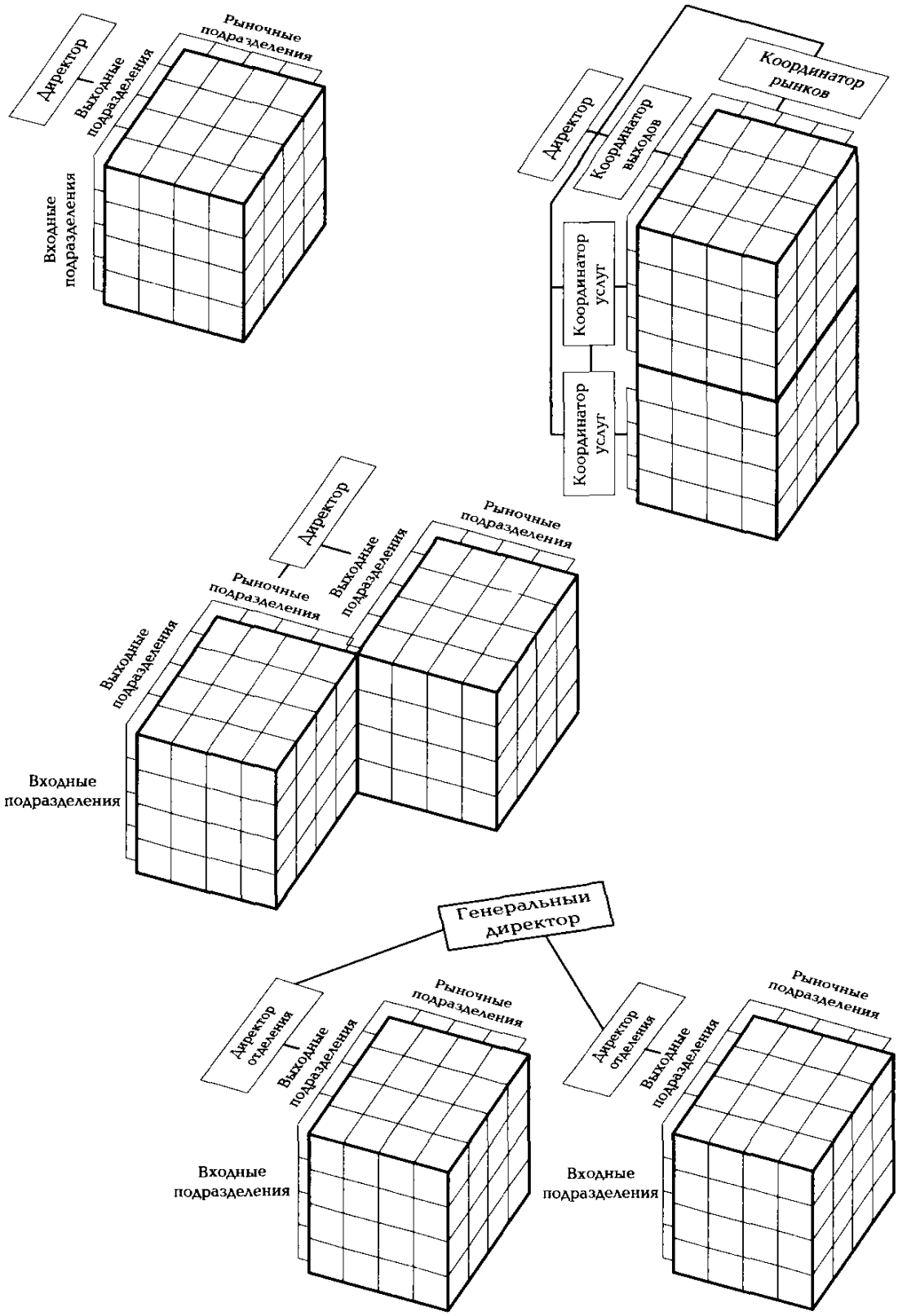


Рис. 4.1. Варианты многомерных организаций

между подразделениями, вместо того чтобы переупорядочивать критерии. Другими словами, базовая структура организации на каждом уровне не требует изменений во времени, но менеджеры имеют возможность перераспределять ресурсы между подразделениями трех типов на каждом уровне в соответствии с необходимыми изменениями бизнеса.

Компания *Energetics* служит примером создания многомерной организации в ходе своего идеализированного проектирования. Вот выдержки из него:

Рис. 4.2. Многомерная структура корпорации *Energetics*

Energetics будет организована многомерно. Ее структура будет состоять их входных (функциональных), выходных (продуктных или сервисных) и рыночных (по секторам) подразделений. Она также будет иметь исполнительную дирекцию с соответствующим штатом (рис. 4.2).

Исполнительная дирекция. Кроме генерального директора, будут еще четыре директора, отвечающих за: 1) линейные (основные) входные подразделения (операции), 2) штабные (вспомогательные) входные подразделения (администрация), 3) выходные подразделения (продукты и услуги) и 4) маркетинг. Эти четыре директора составяют совет генерального директора*.

Выходные подразделения. Образуются три выходных подразделения по направлениям: газ и нефть, трубопроводы и новые предприятия. Эти подразделения будут включать руководителя и необходимый вспомогательный персонал, обладающий редкой и уникальной квалификацией. Они будут иметь фиксированные активы и оперативный капитал.

Выходные подразделения будут отвечать за прибыльность своих продуктов или услуг и осуществлять все мероприятия, необходимые для доставки своих продуктов/услуг на рынок и получения оплаты за них.

Входные подразделения. Эти подразделения будут обеспечивать предоставление кадров, оборудования, помещений и услуг, необходимых выходным подразделениям. Каждое входное подразделение будет обслуживать не менее двух выходных подразделений. Функциональное подразделение, служащее только одному выходному, будет частью такого подразделения (например, вспомогательный цех, производящий только один продукт, будет входить в состав подразделения, ответственного за этот продукт).

Пользовательские (рыночные) подразделения. С самого начала будут определены узконаправленные объединенные профильные под-

---

* Здесь вынужденно использована терминология, установившаяся у нас со времен первоначальных переводов литературы по менеджменту. Из многочисленных (!) значений слов line и staff тогдашние переводчики выбрали «прямые», и не самые удачные, термины «линейные» и «штабной». По смыслу больше им соответствуют понятия «производственная линия, или основное производство» и «вспомогательные подразделения», но теперь приходится пользоваться установившейся терминологией.

разделения (например, вся газовая отрасль фирмы), которые будут распределять, транспортировать и продавать продукцию нашей компании и других компаний различным потребителям в тех регионах, где расположены наши секторы рынка. Пользовательские подразделения могут продавать продукты других производителей.

В течение последующих лет после воплощения своего идеализированного проекта *Energetics* обнаружила, что они больше не нуждается в реорганизации своей базовой структуры.

ОБУЧЕНИЕ И АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Для успеха идеализированного проектирования важно, чтобы проект содержал разработку стратегии организации по ее непрерывному обучению и адаптации к неизбежно происходящим изменениям рыночных условий. За последние годы опубликовано много книг по концепции «обучающейся организации», описывающих, как этого достичь. В данном разделе книги мы анализируем процесс обучения и адаптации, используя опыт работы со многими организациями бизнеса. Хотя мы не претендуем на исчерпывающее освещение этого предмета, все же надеемся, что это поможет проектировщикам сосредоточиться на основных проблемах обучения и адаптации.

Начнем с определения различий между ключевыми терминами, используемыми при описании обучения организации.

- *Данные* состоят из символов, которые представляют свойства объектов или событий. Их значение невелико, пока они не преобразуются в информацию. Данные соотносятся с информацией примерно так, как железная руда с железом. Мало что можно сделать с железной рудой, пока она не превратится в железо.
- *Информация* является полезным результатом преобразования данных. Она состоит из описаний, ответов на вопросы, которые начинаются словами *что, где когда, сколько.*
- *Знание* состоит из инструкций, ответов на вопросы как это сделать.
- *Понимание* состоит из объяснений, ответов на вопросы *почему.*
- *Мудрость* имеет дело с ценностью результатов, эффективностью достижения конечной цели, – в отличие от предыдущих четырех типов ментальности, ориентированных на эффективность использования средств. Они направлены на то, чтобы пра-

вильно делать вещи; а мудрость направлена на то, чтобы делать правильные вещи.

Эти пять положений определяют категории ментального содержания и образуют иерархию значимости, в которой данные имеют наименьшую ценность, а мудрость наибольшую. По нашему опыту, очень многие организации уделяют внимание им в обратном порядке – тратя слишком много времени на данные и информацию, и слишком мало – на понимание и мудрость. Эффективный процесс обучения должен уделять больше внимания высшей иерархии, чем низшей.

Есть еще одно понятие, существенное для понимания процесса обучения. Мы обращаем ваше внимание на то, что мало чему можно научиться, если организация делает все правильно, но много чего можно узнать, если она действует неверно. Когда мы действуем правильно, это лишь подтверждает то, что мы уже и так знаем. Следовательно, мы можем обучаться только на совершаемых ошибках, опознавая и исправляя их. Однако, начиная со школы, и впоследствии в большинстве организаций нам говорят, что совершать ошибки нехорошо. Поэтому мы стараемся отрицать или скрывать свои ошибки. Мы продолжаем делать все «правильно», даже если результат плох, потому что нам внушили, что есть «правильно», а что «неверно». И мы упускаем шанс понять, что действовать правильно, значит получить правильный результат. Питер Друкер обобщил это противоречие, сказав: «Менеджмент – делать вещи правильно, лидерство – делать правильные вещи».

Существует два типа ошибок, на которых мы можем учиться. Во-первых – ошибка действия, то есть делать то, чего не надо делать; во-вторых – ошибка бездействия, то есть не делать того, что надо делать. Например, покупка компании, приводящая к снижению прибылей, – ошибка действия; отказ от покупки компании, которая могла повысить наш доход, – ошибка бездействия.

Организации чаще имеют неприятности из-за ошибок бездействия, нежели ошибок действия. Американские производители автомобилей, которые не стали производить дешевые и экономичные машины, так и не смогли поправить свои дела, когда цены на бензин подскочили в начале 70–х годов. Сегодня те, кто не производит машины с комбинированными бензиновыми и электрическими моторами, несомненно, столкнутся с необходимостью догонять растущую потребность в них. Ошибки бездействия трудно обнаружимы, поскольку системы отчетности фиксируют только ошибки действия. Поэтому в организациях, относящихся к ошибкам как к чему-то пло-

хому и наказуемому, наилучший способ не быть уволенным – ничего не делать. Это является главной составляющей сопротивления работников всех уровней любым изменениям. К несчастью, в среде, которая становится все более сложной и непредсказуемой, делать мало или ничего – верный путь к краху организации.

Сотрудник организации может обучаться и адаптироваться и без ее помощи, хотя его эффективность проявляется только при условии, что должность позволит это реализовать на деле. Мы заметили, что в жизни чем выше статус работников, тем меньше они склонны выявить ошибки и учиться на них.

Сама организация обучается в случае, если каждый ее сотрудник имеет доступ к знаниям всех остальных, даже если кто-то и покинет организацию. Это требует сбора знаний индивидуумов и сохранения их в памяти, доступной всем, кому это потребуется.

Из всего этого следует, что идеализированному проекту обучения и адаптации организации требуются следующие виды поддержки:

- Всемерная пропаганда всех пяти типов познания – от данных до мудрости.
- Освещение ошибок бездействия наряду с ошибками действия.
- Обеспечение доступа к нужным знаниям любому члену организации.
- Опознание ошибок (обоих типов), определение их источников и их исправление.

Как обсуждается ниже, это может потребовать создания достаточно сложной системы обеспечения процесса обучения и адаптации. Но результаты оправдают затраченные на это время и деньги.

Эта система должна давать возможность мониторинга важнейших решений путем обнаружения отклонений от ожиданий и предположений, на которых эти решения основаны. Система должна диагностировать отклонения, выявлять их причины и предписывать корректирующие действия. Поскольку сами корректировки содержат решения, эти решения должны считаться основополагающими. И когда корректирующие решения подвергаются мониторингу, и в свою очередь сами при необходимости подвергаются коррекции, тогда и происходит обучение организации. Это ускоряет процесс обучения тому, как надо обучаться.

Планирующая команда фирмы *Energetics* спроектировала систему поддержки обучения и адаптации, которая воплотила описанные нами требования. Рассмотрение диаграммы работы системы позволяет

увидеть, насколько сложной может быть обучающая система (рис. 4.3). Однако не обязательно разобраться в деталях этой системы, чтобы почувствовать, как она отвечает предъявляемым требованиям. Приведем главные моменты идеализированного проекта, которые адресованы четырем типам поддержки, перечисленным выше (прямоугольные блоки представляют функции, а не исполнителей, персональных или групповых; цифры присвоены элементам диаграммы).

Использование всех пяти типов сведений

Начнем с генерирования *входов* (1) – данных, информации, знаний, понимания и мудрости, касающихся поведения управляемой ОРГАНИЗАЦИИ и ее (внутренней и внешней) СРЕДЫ. Эти входы поступают в ПОДСИСТЕМУ ПОСТАВКИ ВХОДОВ. Входы могут поступать в разных формах, например, устной или письменной, опубликованной или персональной.

Использование как ошибок бездействия, так и ошибок действия

Протокол решений (6а) необходим для регистрации всех значимых решений как о действии, так и бездействии. Любые решения преследует одну из двух возможных целей: сделать что-то, что иначе не произойдет, либо предотвратить появление чего-то возможного (это подразумевает запись и оценивание решений и о том, чтобы не делать ничего).

Сохранение и предоставление доступа к необходимым сведениям любому работнику организации, нуждающемуся в них.

Все это должно быть занесено в *протокол решений* (6а), помещенный и хранимый в пассивном блоке ПАМЯТЬ и КОМПАРАТОР*.

Распознавание ошибок (обоих типов), определение их причин и исправление

Указания по мониторингу (6в), являющиеся разновидностью *протокола решений* (6а), должны направляться в ПОДСИСТЕМУ ХРАНЕНИЯ ВХОДОВ, которая осуществляет проверку достоверности ожиданий, предположений и входов, используемых при принятии решений и их реализации.

---

* Термин «компаратор» – калька английского *comparator*, так как смысловой перевод «сравниватель» звучит неуклюже – *Примеч. пер.*

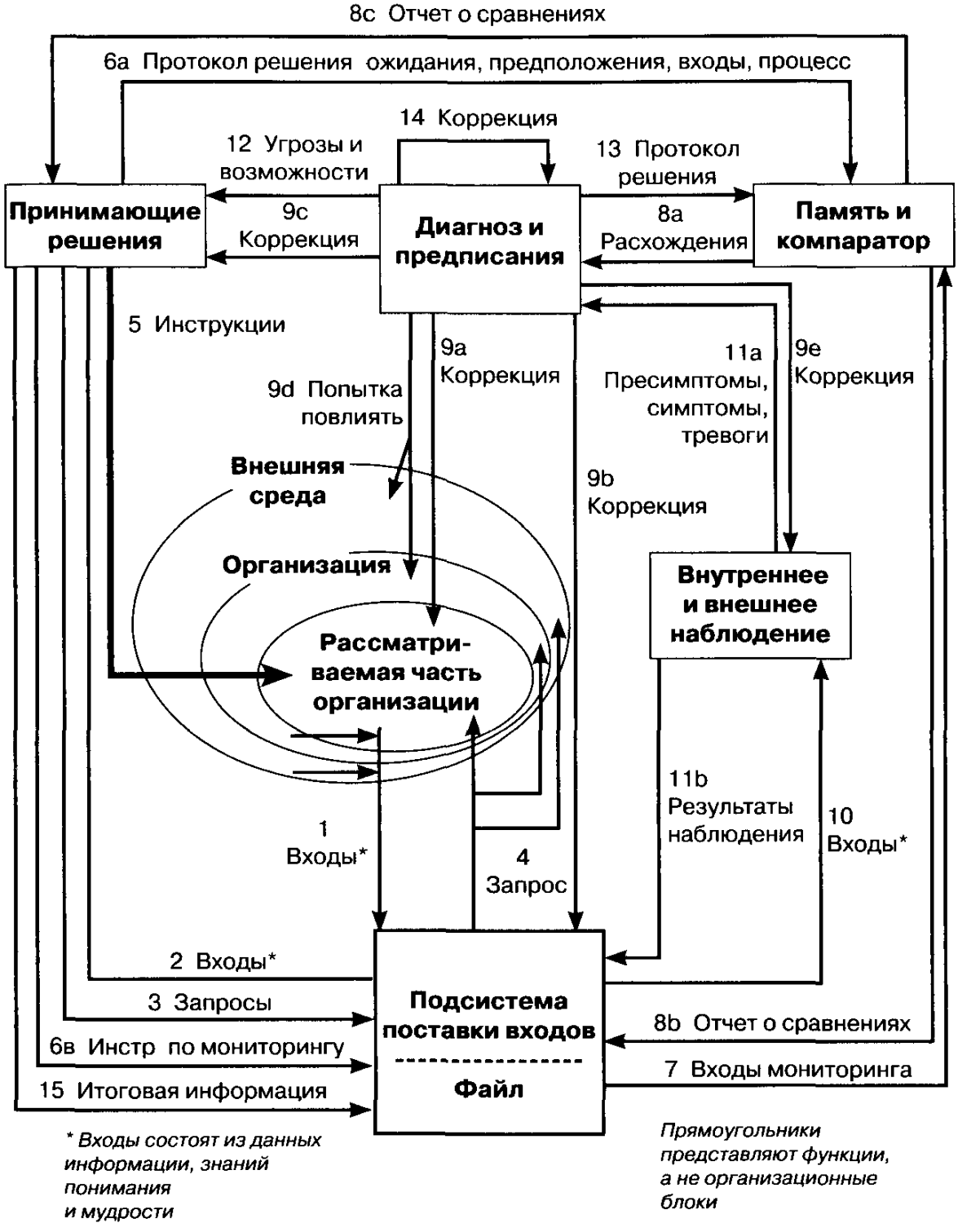


Рис.4.3. Система поддержки обучения и адаптации

После получения информации об убедительности ожидаемых результатов, используемых предложений и входов, она должна быть передана в ПАМЯТЬ и КОМПАРАТОР в форме *мониторинговых входов* (7).

Затем с использованием сведений в *протоколе решений* (6а), хранящихся в ПАМЯТИ, и *мониторинговых входов* (7), должно быть осуществлено сопоставление действительных и ожидаемых результатов и предположений, на которых они были основаны. Расхождения между ними говорят о том, что либо ожидаемые события не совершились, либо предположения оказались ошибочными. Диагноз требует определить, что же это было и что следует сделать дальше. Целью диагностики является обнаружение того, что является причиной отклонений, и предложить корректирующие действия. Иными словами, диагностическая функция состоит в объяснении ошибки для понимания ее.

Вдобавок ко всему, *Energetics* определила в своем идеализированном проекте способы улучшения индивидуального обучения, зафиксировав их в своей политике по кадровым ресурсам:

- Каждому работнику будет предоставлена возможность разработать свой план развития карьеры с помощью своего непосредственного руководителя. Компания предоставит время и деньги, необходимые для сертификации, аккредитации и лицензирования компетенций, необходимых компании.
- Сотрудники организации всех уровней будут поощрять, признавать и вознаграждать инновации и будут терпимы к неудачам. Такие неудачи будут рассматриваться как возможности обучения. Неиспользование такой возможности будет считаться серьезной ошибкой.
- Работа каждого менеджера будет оцениваться его начальником с учетом того, как менеджер оценивает работу своих подчиненных и помогает подчиненным в реализации личных планов развития.
- Компания будет поощрять развитие и приобретение существенных компетенций, в том числе тех, которые расширят и улучшат ее интеллектуальный капитал.

Вследствие внедрения идеализированного проекта в компании *Energetics*, ее эффективность повысилась намного больше, чем ожидало руководство перед проектированием.

Если вы захотите ознакомиться с полным идеализированным проектом *Energetics*, то найдете его в главе 13 «Energetics (предприятие бизнеса)».

А теперь рассмотрим ситуацию компании в состоянии ее общего упадка, и как идеализированное проектирование было использовано в локальном масштабе и предотвратило возможную катастрофу. Сравнение его с проектом *Energetics* покажет, чем проекты разных организаций отличаются, и в чем они подобны.

СИСТЕМА СУПЕРМАРКЕТОВ НА РАСПУТЬИ

Компания *Great Atlantic and Pacific Tea* (*A&P*) испытала большие трудности в начале 1970-х годов. Нарастающие потери привели к различным изменениям в составе ее руководителей и собственников, а число магазинов сократилось с 3500 в 1974 году до 1000 в марте 1982 года.

Столичный город Филадельфия был уменьшенным миром забот компании. За два года компания закрыла там около 60 из 110 магазинов, две трети из них в начале 1982 г. Компания указывала на высокие расходы на оплату труда как основную причину своих затруднений. Поскольку работники фирмы *A&P* были поголовно членами профсоюзов, и из-за того, что гарантии членам старшего возраста были зафиксированы в контрактах, увольнению подлежали преимущественно совместители, молодые сотрудники и низкооплачиваемые работники. Это позволяло высокооплачиваемым сотрудникам оставаться на работе. Кроме того, средняя продолжительность службы была больше, чем в других супермаркетинговых компаниях. В результате стоимость труда в *A&P* стала намного выше средней (15% от дохода, в сравнении с 10% по отрасли). Стало ясно, что *A&P* закроет большинство, если не все магазины на этой территории.

В этот момент, в начале 1982г., Венделл Янг, президент регионального профсоюза с 1357 членами, который мог весьма серьезно пострадать, обратился за помощью в Центр Буша (исследовательскую организацию, ориентированную на изучение систем) *Wharton School* университета Пенсильвании. Янг хотел выяснить последствия неминуемого закрытия части филадельфийских магазинов *A&P*, и что можно сделать для предотвращения этого. Результатом обсуждения, руководимого Джамшидом Гарайедаги, директором Центра Буша, стало то, что профсоюз побудил своих членов купить несколько магазинов, подлежащих закрытию, и самим организовать их рабо-

ту. Главный вопрос, стоящий перед Янгом, был: может ли профсоюз преуспеть там, где компания потерпела провал.

Профсоюз сделал заявку на покупку нескольких магазинов в начале марта 1982 г., хотя кое-кто в *A&P* возражал против их продажи. Через две недели профсоюз объявил, что 600 его членов обязались внести каждый по 5000 долларов в уставной капитал предприятия. Компания согласилась продать профсоюзу несколько магазинов.

После того как два магазина, управляемых профсоюзом, начали успешно работать, сотрудники и профсоюзные деятели организовали идеализированное проектирование операций всех магазинов *A&P*, приобретенных профсоюзом. В ходе проектирования выяснилось, что работники обладают многими полезными знаниями, которые предыдущие собственники даже не пытались использовать. Когда работники стали участвовать в идеализированном проектировании, их знания и понимание способствовали инновационным организационным формам, партисипативному (соучастному) менеджменту, некоторым новым программам переподготовки и повышения квалификации. Все это выразилось в радикальном отходе от традиционной роли профсоюза, сводившейся ранее к организации, спорам – переговорам, управлению пенсионным обеспечением и т. д. И хотя среди менеджеров и работников были скептически настроенные относительно того, должен ли профсоюз заниматься этим, но профсоюз продолжал свое идеализированное проектирование.

Профсоюзные магазины (названные *O&O – owned and operated*) стали преуспевать и вынудили руководство *A&P* переосмыслить свою позицию и рассмотреть альтернативы массовому закрытию магазинов. В сотрудничестве с профсоюзом и университетским центром компания начала разработку так называемого «Плана качества рабочей жизни». Переговоры привели к соглашению между *A&P* и профсоюзами, которое содержало следующие четыре положения:

- *A&P* согласна вновь открыть 20 магазинов и дать возможность работникам приобрести еще 4 магазина. Это будет сделано в форме нового филиала *A&P* под названием *Super Fresh*. Это название должно создать новый имидж, сфокусированный на предложении свежих продуктов в каждом магазине. Логотип тоже меняется с известного красного *A&P* на зеленый *Super Fresh*.
- Работники соглашаются на сокращенные отпуска и сокращение зарплаты на 2 доллара за час.
- Работники будут получать 1% от валового объема продаж, если стоимость труда будет составлять 10% от поступающих доходов.

Эта доля будет уменьшена, если цена труда превысит 10%, и увеличена, если она будет ниже 9%. (В реальности стоимость труда упала ниже 9%.)

- Компания поддерживает программу «Качества – жизни – на – работе», которая сразу же должны быть принята в новых магазинах.

При увеличении числа магазинов профсоюз и работники поняли, что для успешности растущей организации следует продолжить планирование. К середине июня были созданы три плановых команды, в которые вошли представители различных уровней новой организации, включая президента компании *Super Fresh* и работников, вплоть до контролеров-совместителей. Каждая команда составила идеализированный проект всей организации. Представители команд синтезировали из этих планов единый проект, который с некоторыми поправками был принят всей группой. В середине сентября было открыто несколько новых магазинов,

Ниже мы приводим некоторые заслуживающие внимания разделы этого проекта:

«*Super Fresh* будет организована как двух-трехуровневая структура. Первый уровень должен быть собственно корпоративным и иметь пять различных компонентов».

«**Выходные подразделения**. Задачей выходных подразделений системы (магазинов) является достижение целей организации. Для поддержки и обеспечения работы магазинов создаются и другие подразделения. Эти подразделения будут автономны и самодостаточны до степени, не угрожающей целостности всей системы».

«**Входные подразделения**. Они предназначены для производства услуг, необходимых для поддержки выходных подразделений. Из-за разнообразия экономических масштабов, технологий, территориальной разбросанности входные подразделения лучше всего создавать на корпоративном уровне. Эти подразделения также будут полуавтономными».

«**Внешние подразделения**. Эти подразделения имеют две главные функции: маркетинг и адвокатура, то есть привлечение покупателей, установление контактов с внешними стейкхолдерами и отстаивание их мнения внутри компании».

«**Плановые советы**. Планирование является процессом, который обеспечивает координацию и интеграцию действий входных, выходных и внешних подразделений. Плановые советы являются главным органом, определяющим политику организации, и на всех ее уровнях служат средством осуществления партисипативного (соучастного) стиля в *Super Fresh*. Это позволит подчиненным влиять на принимаемые решения, которые их касаются. Одна из ключевых функций плановых советов заключается в постоянном оценивании продвижения корпорации, магазина, подразделения к их целям (с помощью обратной связи посредством системы поддержки менеджмента) и установлении новых целей в случае необходимости. Планирование на уровне магазина касается вопросов данного магазина. Планирование, затрагивающее дела нескольких магазинов, осуществляется на уровне корпорации. Плановые советы будут созданы в каждом магазине, и каждый работник войдет в состав одного их них».

«Второй уровень составит внутренняя структура самого магазина, организованная по этому же принципу, что и корпорация, с теми же компонентами, что и у большей системы.

По мере увеличения числа магазинов в *Super Fresh* будет создана трехуровневая система, в которой еще один уровень будет объединять магазины конкретного региона».

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИИ *SUPER FRESH*

В статье, опубликованной в газете *Philadelphia Inquirer* от 3 апреля 1983 г., Джэн Шаффер написала следующее:

«Когда восемь с половиной месяцев назад был открыт первый продуктовый магазин *Super Fresh*, это было воспринято как прорыв в участии рядовых работников в управлении. И в самом деле, возрожденная сеть торговли продуктами, филиал компании *A&P*, усердно рассматривает возможность распространения этого опыта по всей стране...

Опыт открытия *Super Fresh*, первоначально предназначенный для возобновления работы закрытых магазинов, сейчас используется для преобразования существующих магазинов *A&P* в магазины *Super Fresh*».

Сегодня *Super Fresh* имеет 128 магазинов в США. Компания вышла из Долины Делавар в другие районы Пенсильвании, в штаты Нью-Джерси, Делавар, Мериленд, Вирджиния и округ Колумбия. Она открыла также несколько магазинов в Канаде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Примеры идеализированного проектирования, описанные в данной главе, показывают, что в проектах есть одинаковые, а есть и различающиеся части. Обычно повторяются демократическая организация, внутренняя рыночная экономика, многомерная структура и система поддержки обучения и адаптации. Но даже подобные части различаются в деталях, отражая уникальность рассматриваемой организации.

Не каждая организация станет включать в свой проект все или некоторые из тех повторяющихся элементов, которые мы описали. Но те организации, которые не включат их, должны рассмотреть свои проблемы и обеспечить их решение в своем проекте.

Характеристики, предназначенные для включения в идеализированный проект, должны содержать и те, которые отличают организацию от подобных ей. Их перечень должен быть динамичным, изменяющимся в ходе проектирования и перепроверен после реализации проекта. Идеализированное проектирование организации является непрерывным процессом, который должен быть и революционным, и эволюционным.

В следующей главе мы расскажем, как идеализированное проектирование может быть продуктивно предпринято в организациях, отличающихся от предприятий бизнеса. Хотя они обычно сталкиваются с теми же проблемами, что и коммерческие организации, им часто приходится иметь дело со специфическими вопросами.

5

Бесприбыльные и государственные организации

Процесс идеализированного проектирования делает все общим. Все стейкхолдеры становятся «собственниками» всего, что мы объявили желаемым в ходе сессии.

Директор школы оперного пения

Идеализированное проектирование для бесприбыльных и государственных организаций отличается от коммерческих предприятий тем, что эти организации сильно отличаются и по структуре, и по функциям. Поэтому невозможно сформулировать для них единый идеализированный проект. Такие проекты должны учитывать уникальные функциональные требования рассматриваемых организаций. Тем не менее многие из них могут включать базовые положения, присущие проектам корпораций: демократические иерархии, внутренние рыночные экономики, многомерные структуры, системы поддержки обучения и адаптации.

В данной главе мы опишем две бесприбыльные организации и одну государственную. Это отразит разнообразие организаций, которые могут извлечь пользу из идеализированного проектирования.

Начнем с учреждения культуры, которое сочло, что ему нужен смелый подход к планированию своего будущего.

ПЕВЧЕСКАЯ ШКОЛА ПРЕОБРАЗУЕТ СЕБЯ

В 1997 г. Академия вокального искусства в Филадельфии, передовая начальная школа оперного пения, относящая себя к элитным певческим школам, обнаружила, что оперный мир не совсем разделяет это мнение. В то время оно поддерживалось небольшим числом благотворителей. Получившие известность выпускники школы не поддерживали связи и не оказывали ей помощи. Школа была малоизвестной, себя не пропагандировала, и поэтому не привлекала внимания средств массовой информации. Она не проявляла активности в привлечении перспективных учеников, а лишь принимала хороших учеников, обратившихся к ней.

Многие работники школы пришли к выводу, что для того чтобы их организация признавалась первоклассной, необходимо убедить самых лучших перспективных учеников, что школа прекрасна для их карьеры, но для этого необходимо довести до окружающих о ее уникальных программах и предложениях.

Руководство и совет школы обсудили различные предложения и согласились, что надо увеличить число членов совета, которые активно влияют на дела в учреждении. Они также сочли нужным увеличить представительство и усилить сотрудничество преподавателей в совете и в управлении школой. Многие выразили желание вовлечь студентов, которые ранее не имели возможности влиять на улучшение своего положения, в формирование политики школы. Многие идеи были высказаны, но не обсуждены широко, и поэтому не получили поддержки, необходимой для их осуществления. Не возникло общего мнения о том, какой хотели бы видеть организацию учащиеся и другие стейкхолдеры. Понятно, что не могло произойти прорыва без свежего подхода к планированию будущего.

Руководство школы и совет узнали о концепции идеализированного проектирования от сотрудников *INTERACT* – Института интерактивного менеджмента, и решили вовлечь всю организацию в идеализированное перепроектирование школы. Они начали с заседания, занявшего полный рабочий день, в котором участвовали почти пятьдесят стейкхолдеров, включая учащихся, преподавателей, вспомогательный персонал, выпускников, членов совета, финансовых спонсоров, администраторов. Они разделились на четыре группы, в каждой

из которых были представители всех стейкхолдеров, и каждая должна была разработать вариант идеализированного проекта.

К полудню группы смогли представить друг другу свои проекты. Затем они вернулись к себе, чтобы включить подходящие им детали чужих проектов в свой. И, наконец, группа стратегического планирования, состоящая из десяти представителей всех стейкхолдеров, объединила все планы в один. В последующие месяцы эта группа добавляла детали в проект и согласовывала его с вышестоящими организациями. Окончательный проект отвечал главным целям руководства и совета школы.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЛУЧШИХ УЧЕНИКОВ

Проект предусматривал создание условий для оплаты обучения лучших потенциальных учеников, и это повышало привлекательность поступления в школу. Вместо обычно практикуемого пассивного ожидания учеников, проект сформулировал смелый план использования средств массовой информации для большего привлечения потенциальных учащихся и осведомленности общества о школе. Руководители школы стали чаще присутствовать на различных песенных фестивалях и представлениях, выискивая таланты. Преподаватели и сотрудники школы активно включились в привлечение новых учащихся, а ученики школы стали помогать им в этом.

Школа также организовала выступления выдающихся выпускников и других талантливых певцов перед потенциальными студентами, знакомя их с жизнью в мире оперы и путями в этот мир.

Проектанты поняли, что публикаций и выступлений выпускников недостаточно для привлечения лучших студентов. Ньюйоркская Метрополитен-Опера, чрезвычайно сильный конкурент в привлечении талантливых студентов, платила учащимся, участвующим в их сценических программах на вспомогательных ролях. В ходе идеализированного проектирования менеджеры школы поняли, что им тоже надо предложить студентам как минимум стипендии для оплаты обучения и расходов на жизнь. Кроме того, они должны убедить потенциальных учеников в том, что поступление в школу более привлекательно, чем в Метрополитен-Опера. Один из способов достичь этого состоит в предложении более важных ролей в школе и профессиональных певческих компаниях, связанных со школой. Новым

было то, что школа сможет поддерживать развитие своего воспитанника путем его более быстрого продвижения к ведущим ролям и признанию, нежели при участии в ученических программах оперы.

УЛУЧШЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Проектировщики подготовили проект возможных улучшений существующих условий теоретического и практического обучения. Было предложено создать помещения для индивидуальных занятий – звукоизолированные комнаты, большие помещения для концертных выступлений. В конце первой проектной сессии все 50 ее участников согласились, что для реализации их проекта школа должна приобрести соседнее здание (школа располагалась в одном из коричневых кирпичных стандартных зданий на улице в центре города). Это удвоило бы занимаемое ей помещение. Для переговоров была создана группа из трех человек, включая юриста – специалиста по недвижимости. После серии переговоров сосед согласился продать здание, взяв в аренду его часть на определенный срок. Встал вопрос о деньгах, необходимых для покупки. Располагая детальным смелым проектом использования новых помещений, руководство смогло легче ожидаемого собрать необходимые средства. Например, один инвестор вложил в проект более 2,5 млн долларов.

РОСТ КОЛИЧЕСТВА И УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА КОНЦЕРТОВ

Проектировщики понимали, что школа может привлечь внимание средств массовой информации и публики, проводя хорошо посещаемые оперные концерты. Проект предусматривал увеличение числа концертов, в том числе и выездных. Результатом должен был стать рост общественного признания школы и привлечение большего числа людей в оперу.

Для того чтобы активизировать публикации в прессе, школа приглашала знаменитых певцов для участия в своих концертах. Среди приглашенных были и выдающиеся выпускники школы. Их участие привлекло внимание местных и региональных газет и радиостанций. Радио Филадельфии стало транслировать концерты школы. В 2004 году школа стала известна во всей Америке, когда националь-

ное общественное радио рассказало о ее ученике, выступившем с дебютом в Метрополитен-Опера в Нью-Йорке.

СБОР СРЕДСТВ

Идеализированный проект школы предусматривал активацию освещения в средствах массовой информации не только с целью привлечения учеников, но и ради привлечения дополнительных средств для расширения концертной деятельности, а также для выплаты стипендий почти половине студентов. И эта стратегия сработала.

В результате участия в процессе идеализированного проектирования стейкхолдеры, – в том числе члены совета, преподаватели, служащие, – стали соавторами, собственниками проекта и ярыми сторонниками его осуществления. Члены совета были абсолютно увлечены замечательными перспективами проекта, и их энергия была очевидной для фондов и других потенциальных инвесторов. Школа не только увеличила число спонсируемых программ, но и смогла удвоить объемы пожертвований. Как сказал директор школы Кевин МакДоувелл, «процесс идеализированного проектирования все сделал общим достоянием. Все стейкхолдеры стали «собственниками» того, что было высказано на заседаниях. Каждый внес свою долю».

Через пять лет после внедрения большей части идеализированного проекта школа повторила процесс идеализированного проектирования, обновив старый проект, дополнив его опытом реализации старого.

Сегодня Академия певческого искусства стала учреждением, поступление в которое на четырехлетний курс обучения стало очень конкурентным. Теперь Академия является единственной школой, бесплатно обучающей вокалу. Ее последняя инициатива состоит во внесении в идеализированный проект расширения международной деятельности. Она намерена чаще участвовать в международных фестивалях и концертах, что сделает школу известной более широкому кругу потенциальных студентов, а учащимся школы предоставит возможность международных выступлений.

Если вы захотите полнее ознакомиться с идеализированным проектом Академии вокального искусства, то найдете его в главе 14.

А далее рассмотрим пример организации здравоохранения, которая предприняла идеализированное проектирование, чтобы справиться с ухудшающимся финансовым положением.

ПРИХОДЯЩИЕ МЕДСЕСТРЫ ПЕРЕД ЛИЦОМ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА

Медицинское обслуживание тех, кто не имеет страхового полиса и не может заплатить за услуги частных клиник, является большой национальной проблемой. К счастью, несколько благотворительных учреждений и больниц частично покрывают этот национальный дефицит. Среди них – ассоциации приходящих медсестер. К сожалению, эти организации испытывают нарастающие финансовые трудности.

Некоммерческая организация *Community Home Health Services of Philadelphia, CHHSP* (Муниципальная служба народного здравоохранения Филадельфии), предоставляла услуги медицинских сестер на дому к 1981 году уже более 90 лет. А в этом году они сработали с дефицитом в 520 000 долларов. Число сестринских посещений в последние годы снижалось из-за нехватки финансирования, и их долги за последний год более чем удвоились.

Из-за того, что *CHHSP* теряла способность адекватно функционировать, директор отдела обслуживания пациентов в отчаянии уволился. Группа руководителей обратилась к попечительскому совету организации с предложением воспрепятствовать сложившейся тенденции. В ответ были введены жесткие меры, приведшие к падению морального духа работников. В результате, благодаря этому давлению, работники *CHHSP* в сентябре 1981 года стали первой профессиональной группой в Филадельфии, избравшей национальный профсоюз медицинских работников своим представителем в спорах с руководством. Филиал профсоюза осознал угрозу увеличения расходов организации, когда она не в состоянии позволить себе этого.

CHHSP финансово зависела от возмещения расходов за счет системы медицинского страхования и благотворительных взносов. В прошлом у нее не было конкурентов, но отмена ряда условий лицензирования медицинских услуг в Филадельфии открыла двери многим конкурентам. Они оказывали услуги лишь тем пациентам, которые могли платить, отбирая платежеспособных пациентов у *CHHSP*, которая принимала и бедных пациентов без оплаты. И к концу 1981 года *CHHSP* оказалась на грани финансового краха.

Руководящая команда относила большую часть своих затруднений на счет несовершенства информационной системы управления, которая якобы не предоставляет информации, необходимой для

принятия правильных решений. В начале 1982 года исполнительный директор обратился за помощью к Центру Буша бизнес-школы им. Вартона в Пенсильванском университете. Он просил разработать более эффективную информационную систему управления. После предварительного ознакомления Центр предложил вместо создания информационной системы провести идеализированное проектирование организации в целом. Кое-кто в *CHHSP* поначалу противился этому, но затем все согласились, и была сформирована команда из работников *CHHSP* и Центра Буша, возглавленная Джоном Пурдехнадом из Центра. Команда начала процесс интерактивного планирования, в котором основную роль играет идеализированное проектирование, чтобы справиться с проблемным месивом.

В *CHHSP* работало более 400 человек, и невозможно было всех их вовлечь в перепроектирование. Было образовано три плановых команды из более 50 добровольцев, куда вошли представители всех групп стейкхолдеров. Хотя профсоюз тоже был приглашен, он отказался из-за занятости в переговорах о контрактах.

Формируя месиво, команды выявили проблемы в корпоративной культуре *CHHSP*. С годами культура организации сделалась бюрократической, авторитарной, иерархической по стилю менеджмента, руководство отдалилось от рядовых работников, сосредоточилось на перетасовывании бумаг, издании жестких инструкций и строгих правил. Это привело к ослаблению партисипативного духа, чувства причастности к делам организации, потере общего видения будущего, что препятствовало направлению энергии работников на достижение поставленных *CHHSP* целей. В марте 1982 года, когда было сформулировано проблемное месиво, три команды начали работать над идеализированными проектами отдельно. За три недели они составили предварительные проекты. Затем объединились, синтезировали единый проект и сформулировали декларацию о миссии. Самой важной частью декларации было заявление о том, что *CHHSP* принимает на себя обязательство достичь финансовой независимости прежде всего путем агрессивного маркетинга своих услуг платежеспособным пациентам.

Затем команды сосредоточились на улучшении структуры и функционирования организации, в том числе ее бюрократической культуры. Команды предложили ряд изменений в организации районных отделений, непосредственно оказывающих услуги. Главным в этих изменениях было предложение создать полуавтономные медицинские бригады из пяти–семи человек в каждом районном отде-

лении, которые будут обеспечивать лечение пациентов, менеджмент обращений, координацию работы разнопрофильных подразделений. Каждая медицинская бригада может избирать себе лидера, но подразумевается, что она будет самоуправляемой и не нуждается в назначаемом свыше руководителе. Эти инициативы должны были способствовать сотрудничеству внутри бригады и между бригадами.

Каждое районное отделение будет иметь собственные средства обеспечения, включая трудовые ресурсы, финансовую и информационную системы, маркетинг. Они повторяют функции головной штаб-квартиры, так что каждое районное отделение будет миниатюрным *CHHSP*. Будет поощряться и поддерживаться многопрофильность работников путем введения соответствующих программ обучения и переподготовки. Это позволит увеличить эффективность районных отделений за счет гибкости в дислокации работников, что приведет к радикальному изменению корпоративной культуры благодаря передаче контроля из центра в районы.

После завершения идеализированного проекта команды определили расхождения между реальной и идеализированной системами. Они выявили подобные принципы идеализированного проекта и решили, что итоговый проект должен реализовать четыре крупные цели в течение следующих пяти лет: 1) укрепить структуру организации; 2) увеличить число финансовых источников и укрепить имеющиеся отношения; 3) диверсифицировать услуги; 4) сотрудничать с другими добровольческими организациями надомного медобслуживания. Вместе эти цели должны привести к финансовому «повороту на 180^0».

Проектные команды сформировали группу из 16 добровольцев, разделенную на 4 подгруппы, представляющие разных стейкхолдеров, для определения средств достижения каждой из объявленных целей. Были установлены сроки работы и желаемые результаты, контрольная процедура, способы устранения отклонений от ожиданий и предложений.

По завершении идеализированного проекта в ходе процесса реализации (см. главу 1) были осуществлены фундаментальные изменения, в том числе следующие:

- *CHHSP* была реструктурирована: создана материнская компания *Philadelphia Home Health Care* (Филадельфийское надомное здравоохранение) с коммерческими филиалами.
- *CHHSP* изменила политику приема пациентов и стала комплектовать вызовы от семи платных пациентов на одного бесплатного.

- Кроме существенной диверсификации оказываемых услуг, время их предоставления было продлено: вместо пятидневной недели с 9 до 17 часов в день, было организовано круглосуточное обслуживание все семь дней в неделю.
- Образовано совместное предприятие с крупным поставщиком медицинского оборудования и создан консультативный совет, включивший бывших и теперешних пациентов.
- Был заключен новый трудовой договор с профсоюзом, который после переговоров был всеми стейкхолдерами благосклонно принят.

Кардинальное улучшение финансового положения было достигнуто благодаря новой политике комплектации пациентов, уравновешивающей одного бесплатного пациента семью платными.

В 1984/1985 финансовом году полученный доход возрос вдвое, достигнув 8 млн долларов. От отрицательного потока наличности организация перешла к положительному. Заметно увеличились основные и оперативные фонды. Зарплаты работников возросли. Выросла производительность труда, накладные расходы снизились. Выбытие персонала и неявки на работу сократились.

А следующий пример относится к государственному агентству в Белом доме, которое откликнулось на требования повысить эффективность путем создания демократической структуры.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ СВЯЗИ В БЕЛОМ ДОМЕ

Агентство связи Белого дома отвечает за все его входящие и исходящие коммуникации. Оно является частью военной организации Белого дома, директора которой назначает президент.

Большинство работников агентства набираются из пяти военных служб (армия, флот, воздушные силы, морская пехота, береговая охрана). Большинство придается агентству на четырехлетний срок службы. По окончании срока они возвращаются в свои войска. Таким образом, за исключением немногих вольнонаемных, служащие агентства не считают его карьерным выбором. У них нет устойчивой преданности ему. Когда руководство агентства решило предпринять идеализированное проектирование, такое отсутствие приверженности создало трудности в привлечении сотрудников к работе над проектом. Ознакомление с проектированием и конечным его результатом дает возможность увидеть возможности и препятствия, с ко-

торыми встречаются проектанты в государственных органах. Наше описание основано на слегка измененных выдержках из опубликованной статьи об этом случае. Кроме некоторых перефразировок, мы произвели некоторые сокращения ради облегчения чтения.

Агентство связи Белого дома (*WHCA*) является подразделением федерального правительства, отвечающим за обеспечение коммуникационных нужд президента Соединенных Штатов и его администрации. Начиная от обыденных, несекретных телефонных разговоров, до широковещательных публичных речей и особо секретных шифруемых сообщений – агентство немедленно удовлетворяет коммуникационные потребности офиса президента. В самом узком смысле в число клиентов агентства входят президент, вице-президент и первая леди Соединенных Штатов. Но оно также обслуживает начальника штаба, офис администрации, Совет национальной безопасности, агентство оборонных информационных систем, секретную службу США, обслуживающий президента персонал и «других по приказу». В широчайшем смысле клиентами агентства являются граждане США и свободного мира.

Усилия по преобразованию, предпринятые в *WHCA*, были направлены на то, чтобы заменить автократическое управление демократическим. На этом пути *WHCA* сначала использовало методику непрерывных улучшений Деминга с помощью своих выдающихся коллег в качестве консультантов и учителей, а впоследствии перешло на организационное проектирование по методу Акоффа, привлекая его коллег и его самого как консультанта и наставника.

WHCA не ставило исходной задачей тотальное перепроектирование организации. Как и многие в федеральном правительстве в начале 90-х годов, агентство ощущало необходимость в улучшении своих процессов. До найма д-ра Джеральда Суареца (он в 1992 ггоду был директором организации *Office of Process Improvement*), *WHCA* нанимало внешних консультантов, чтобы они помогли начать улучшать процессы; однако специфика агентства ограничивала возможности сторонних консультантов. Были произведены отдельные улучшения то в административных процессах, то в работе с персоналом, но значительного системного улучшения не получилось. К 1994 году проекты улучшения процессов в агентстве так и не дали желаемого результата.

Осенью 1994 года республиканцы стали контролировать конгресс. С их подходом к урезанию бюджета усилилось давление на агентство для изменения его структуры. В ответ агентство решило прибегнуть к интерактивному планированию и идеализирован-

ному проектированию, концепция которых выражена Расселлом Акоффом. Суарец и его офис обеспечили организацию проектных работ; Акофф и его коллеги, в том числе Джон Пурдехнад и Джамшид Гарайедаги, руководили работами и давали стратегические советы. И сотрудники агентства разработали новую структуру.

Командир агентства полковник Джозеф Симмонс и другие руководители перепроектировали структуру *WHCA*. Она состояла из восьми дирекций, каждая со специальной задачей, а вместе они выполняли общую миссию агентства. Дирекции были поделены на входные (компетенции/функции), выходные (продукты/услуги) и рыночные (пользователи/покупатели). Входные подразделения обеспечивали миссию услугами (потребляемыми внутри агентства). Выходные – услуги по выполнению миссии (потребляемые вне агентства). Рыночные подразделения оказывали поддержку потребителям.

Концепция соучастного менеджмента несовместима с традиционным стилем военного управления, который продолжал оставаться ключевым в культуре *WHCA*. Тот факт, что в 1997 году агентство могло обсуждать введение партисипативного стиля менеджмента, показывает, как далеко оно продвинулось после 1992 года. Тем не менее без организационного механизма поддержки соучастного менеджмента агентство не могло выступить против закоренелой административно-командной культуры. Чтобы создать такой механизм в своем проекте, агентство ввело советы при менеджерах, предложенные Акоффом в концепции циркулярной организации демократической иерархии (Акофф, 1994).

Каждый наделенный властью работник агентства стал иметь совет (подобный тому, который описан в главе 7). Поначалу окружающие думали, что чем больше будет советов, тем больше заседаний придется посещать, вплоть до предела невозможности. На практике же при введенной структуре советов число заседаний даже уменьшилось, как и число служебных записок, сообщений e-mail, лишних коммуникаций. Суарец сказал: «Для управления взаимодействием командные навыки необходимы, но не достаточны. Советы стали средством управления взаимодействием в агентстве».

Проект создал директорат поддержки потребителей для двусторонней связи между пользователями и персоналом агентства. Это подразделение обеспечивает централизованный действенный подход к пониманию и удовлетворению требований пользователя.

Агентство использует структуру своих советов в качестве механизма для оценки исполнения как сверху вниз, так и снизу вверх. Ежегодно подчиненные члены советов встречаются, чтобы определить, что их непосредственные начальники могут сделать, чтобы улучшить работу подчиненных. Они представляют свои предложения начальнику, который может согласиться, не согласиться (с изложением мотивов этого) или попросить время на размышление (до 1 месяца). Такой процесс действует также и в обратном направлении – начальники предлагают, что могли бы сделать подчиненные, чтобы начальники лучше выполняли свои дела – с теми же тремя вариантами ответа. В этом процессе также используется обратная связь с клиентами. (В новой структуре работники имеют только одного начальника, но много клиентов.)

В старой структуре тот, кто хорошо выполнял работу, обычно закреплялся за ней. В новой структуре предусматривается ротация кадров, что обеспечивает индивидуальное развитие. А обратная связь с клиентами помогает обнаружить нехватку компетенции и организовать своевременное обучение работников. В ходе проектирования агентство также рассмотрело вопрос о том, как обеспечить обучение работников, постоянно находящихся в пути. В результате были разработаны учебные пособия, удобные для изучения их где угодно.

Агентство теперь имеет программу введения новичков в курс дела, знакомящую их с информационными системами и организацией взаимодействия и соучастного менеджмента. Эта ориентационная программа служит тому, чтобы новые служащие смогли стать лояльными к агентству так же, как к собственному роду войск.

Не следует удивляться, что, закончив общий проект реорганизации, *WHCA* и по сию пору ведет работу по улучшению деятельности, особенно относительно стандартизации новых процессов.

WHCA совершило фундаментальные преобразования, и Суарец оптимистично настроен относительно будущего. «Структура из советов дала людям возможность выразить себя. Для военной структуры это является весьма существенным сдвигом. Структура советов заставляет людей сосредоточиться на том, что хорошо для агентства, а не только для своего подразделения. Выдержит ли это испытание временем? Не знаю. Даже если и нет, мы получили много полезных уроков».

Реализация законченного идеализированного проекта дала много полезных результатов, включая следующие:

- Сократилось число подразделений в организации: вместо 16 независимых отделов стало 8 взаимозависимых директоратов.
- Действует двухнедельный ознакомительный курс для новых работников, готовящий их к жизни в Белом доме и к службе в *WHCA*.
- Важные рабочие процессы задокументированы, разработаны их подробные описания и наглядные блок-схемы.
- Число вольнонаемных увеличено с 5 до 12, что повысило стабильность и преемственность ключевых должностей.
- Уменьшено число людей и количество оборудования, требуемых для обеспечения качественной связи во время поездок президента.

Несмотря на успехи, реорганизация не пережила последующих перемен в высшем командовании. Поддержка полковника (впоследствии бригадного генерала) Симмонса как главы *WHCA* была существенной при разработке и внедрении проекта. Позже он был повышен в должности и назначен директором *White House Military Opranization* (военный отдел Белого дома), головной организации над *WHCA*. Он начал детальное проектирование и там, взяв с собой Суареца для руководства процессом. Однако после смены администрации Белого дома в 2000 году генерал Симмонс был смещен, а заменивший его офицер не проявил интереса, и результаты проекта были утеряны.

Если вы сочтете полезным ознакомиться с полным описанием идеализированного проекта *WHCA*, то найдете его в главе 15.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Не существует ограничений на применение идеализированного (пере)проектирования в отношении различных некоммерческих и административных организаций.

Бесприбыльная организация должна получать прибыль в том смысле, что получаемый доход, каким бы ни были его источники, должен быть равным или больше расходов. Иначе ей не выжить. Очевидно, некоммерческая организация, существующая за счет внешних субсидий, попадет в рискованные финансовые условия, если национальная экономика станет испытывать затруднения. Организация будет в гораздо большей безопасности, если сможет стать финансово самообеспеченной. И при самодостаточности организации субсидии могут помочь ее развитию и возможному росту.

Поскольку некоммерческие организации обычно не взимают плату с получающих ее услуги пользователей, они должны либо получать субсидии, либо выполнять дополнительные работы, за которые можно брать плату. В первом случае существенным является участие в идеализированном проектировании представителей потенциальных и актуальных источников субсидий. Во втором случае участие стейкхолдеров в проектировании бесприбыльной организации становится даже более важным, чем проектирование коммерческой организации бизнеса.

Для государственных организаций остаются в силе те же требования, что и для некоммерческих. Они должны поддерживать баланс между своими расходами и предоставляемыми им фондами независимо от их происхождения, чтобы осуществлять свои операции. Они также должны вовлекать своих стейкхолдеров в идеализированное проектирование, чтобы обеспечить высокую вероятность успеха.

В следующей главе мы ознакомим вас с идеализированным проектированием, нацеленным на значительное улучшение процессов, – ведь именно недостатки процесса часто оказываются главной причиной неудовлетворительной работы организации.

6

Совершенствование процесса

Никогда ранее я не видел столь хорошо воспринимаемой системы.
Вице-президент крупной фармацевтической компании

Идеализированное проектирование процесса существенно отличается от реинжиниринга процессов. Реинжиниринг сосредоточен на улучшении процесса без изменения системы, в которой он является частью. А мы утверждаем, что главным критерием при изменении любой части системы должно быть действие этого изменения на систему, и лишь затем – на саму часть. В идеализированном проекте принимается во внимание прежде всего основное взаимодействие между перепроектированным процессом и системой, в которую он входит. Поэтому перепроектированию подлежит не только процесс, но и какие-то аспекты самой системы. В то время как реинжиниринг ведет к *реформированию* процесса и мало (если вообще) изменяет содержащую его систему, идеализированное проектирование обычно ведет к радикальному *преобразованию* обоих.

В данной главе мы описываем примеры, иллюстрирующие разнообразие процессов, к которым можно применить идеализированное проектирование. Они включают нефтяную компанию и компанию, производящую электромоторы, – оба содержат создание внутренних экономик (или рынков), – а также крупную фармацевтическую

компанию и компанию, производящую землеройную технику. Из-за их разнообразия нет единой схемы для идеализированного проектирования, и сами проекты различаются. Процесс планирования и его детали могут адаптироваться к природе процесса, подлежащего проектированию. Однако для любого из них важно, что в проекте должна быть рассмотрена система, включающая процесс.

ВНУТРЕННИЕ РЫНКИ ПРЕОБРАЗУЮТ ВНЕШНИЕ МОНОПОЛИИ

Последующие два примера имеют дело с внутренне потребляемыми услугами, производимыми внешними монополиями. В каждом случае идеализированное проектирование значительно улучшило производство и сократило затраты за счет введения внутренних рыночных экономик в ограниченном масштабе. Тем не менее это привело к глубоким преобразованиям внутренних операций в обоих случаях.

ВСТУПЛЕНИЕ КОМПЬЮТЕРНЫХ УСЛУГ КОМПАНИИ В КОНКУРЕНЦИЮ

Крупная нефтяная компания имела свой вычислительный центр, услугами которого обязаны были пользоваться любые подразделения компании. Центр субсидировался корпоративной штаб-квартирой. Это означало, что подразделение, пользующееся услугами центра, не оплачивает напрямую эти услуги, но, конечно, несет расходы косвенно, через накладные расходы корпорации.

Подразделения корпорации часто жаловались на вычислительный центр, что услуги оказывались медленно и не всегда отвечали их требованиям. С другой стороны, ВЦ жаловался на неверную расстановку приоритетов на компьютерные услуги, а также на накапливающиеся запросы на машинное время, которые невозможно удовлетворить. Более того, ВЦ считает, что большая часть вычислительных работ заказывается не потому, что они действительно нужны, а потому, что они предоставляются пользователю бесплатно.

Новый генеральный директор заметил, что затраты на вычисления быстро приближаются к расходам на зарплату персонала. Он потребовал произвести оценку услуг ВЦ, чтобы определить оправданность расходов. Первое же исследование привело к двум выводам. Во-первых, невозможно было точно оценить основные временные

графики выходной продукции нефтеперерабатывающих заводов и объемов перевозок, так как цифры часто произвольно изменялись менеджерами-получателями. Никаких записей этих изменений не велось. Во-вторых, исследователи пришли к заключению, что пока ВЦ работает как субсидируемый монополист, он не будет (и не следует даже ожидать этого) предоставлять удовлетворительные услуги. Более того, они пришли к выводу, что только пользователи могут судить о стоимости этих услуг.

Было предпринято идеализированное проектирование взаимоотношений вычислительного центра с его пользователями с участием всех внутренних стейкхолдеров. Это гарантировало, что проект будет учитывать не только интересы ВЦ, но и подразделений-пользователей. Основные особенности разработанного идеализированного проекта: 1) превращение ВЦ в центр прибыли, взимающий плату за свои услуги; 2) разрешение внутренним пользователям компьютерных услуг получать их от внешних источников; 3) разрешение внутреннему ВЦ продавать свои услуги по своему усмотрению (в том числе внешним пользователям) за любую назначаемую им цену.

Очень скоро ВЦ значительно сократил используемое им оборудование. И при этом он стал выполнять большинство внутренних работ удовлетворяющим пользователей образом. И, вдобавок, он развил процветающий и прибыльный внешний бизнес.

Когда внутренних пользователей обязали оплачивать услуги внутреннего центра, многие из них поспешили обратиться к внешним ВЦ. Однако они постепенно возвращались к услугам внутреннего ВЦ по мере сокращения своих запросов до абсолютно минимальных необходимых объемов (потому что теперь должны оплачивать их), и все поняли, насколько хорошо воспринимаются внешними производителями услуги, производимые внутренне.

Когда внутренне производимый продукт или услуга должны конкурировать с внешними производителями, нет необходимости установления внутренних критериев. Внутренний поставщик не выживет, если не сможет эффективно конкурировать с внешними поставщиками.

РЕШЕНИЕ МНОГОЛЕТНЕЙ ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕВОДНОЙ ЦЕНЫ

Среди отделений компании было два крупных. Самое большое из них производило моторы, которые продавались производителям разных машин. А отделение запчастей снабжало дистрибьюторов за-

пасными частями для электрооборудования, в том числе и для моторов, которые изготавливались первым отделением. Поскольку оба отделения были центрами прибыли, второе отделение должно было выплачивать некоторую цену первому. Корпорация устанавливала размер этой переводной цены. Как и во многих корпорациях, имеющих дело с переводными ценами, результатом были чувства враждебности и горечи между двумя отделениями.

Переводные цены были ниже тех, по которым производящее отделение продавало свою продукцию внешним покупателям. Поэтому чистая прибыль от каждой продажи для отделения запчастей была ниже, чем от внешней цены. С другой стороны, отделение запчастей иногда могло купить нужные ему моторы у внешних производителей за цену, меньшую переводной, но ему это не разрешалось. Внешний производитель, располагающий неиспользуемыми мощностями, часто был склонен снизить цену продукта ради загрузки свободных мощностей. Поэтому отделение запчастей часто было вынуждено переплачивать за моторы, которые его заставляли покупать только у внутреннего производителя.

Генеральный директор попросил Центр Буша Пенсильванского университета рассмотреть конфликт между двумя отделениями и попытаться установить справедливые переводные цены. Не потребовалось глубоких исследований, чтобы понять, что нет такого понятия, как справедливая переводная цена. Поэтому исследовательская группа начала идеализированное проектирование взаимодействия между этими двумя отделениями. Проект выдал решение: разрешить производящему моторы отделению продавать свою продукцию кому угодно и за любую цену при условии, что вице-президент, которому оно подчинено, может запретить такую сделку. Отделение запчастей получило разрешение покупать нужное у кого угодно, но также с правом вице-президента запретить покупку. Вице-президент может обязать выполнить операцию внутренне, но при этом он обязан выплатить моторному подразделению разницу за утраченный доход, а отделению запчастей – компенсировать переплату. В результате моторное отделение никогда не будет продавать моторы по цене ниже возможной, а отделение запчастей никогда не будет платить за них больше, чем хочет.

Ясно, что доходы вице-президента, который также является центром прибыли, состоят из прибылей управляемых им подразделений, и поэтому ему придется взвешивать уплачиваемую им цену своих запретов, сравнивая ее с выгодой совершения продаж внутри

корпорации. Через год исполнительный комитет корпорации рассмотрел довольно большие суммы, потраченные на покрытие запретов, и решил, что они не оправданны. В следующем году вице-президент значительно сократил количество налагаемых запретов. Оба отделения стали более прибыльными и лучше сотрудничать. Моторное отделение, когда у него были незагруженные мощности, предлагало сниженную цену (равную цене внешних поставщиков) отделению запчастей. Отделение запчастей закупало моторы у внутреннего производителя, если у его конкурента цены были выше.

Как мы уже утверждали, идеализированный проект имел успех именно потому, что он охватывал систему, в которой процесс переводных цен был лишь частью.

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ ПРОЦЕССА ЗАКУПОК

В 1999 году Грегг Брэндиберри возглавил общекорпорационную группу, которая поддерживала процессы закупок международной корпорации *GlaxoSmithKline*, высокотехнологичной фармацевтической компании. Группа отвечала за создание систем и процессов, обеспечивающих процесс закупок в целом, включая заключение и сопровождение контрактов, размещение заказов, анализ расходов, подготовку запросов о предложениях и котировках, обеспечение постоянства поставок, мониторинг действий поставщиков, сотрудничество с поставщиками и т.д. Корпорация тратила на закупки ежегодно 12 млрд долларов, и деятельность группы составляла значительную долю в итоговых результатах работы компании.

Когда Брэндиберри взял на себя руководство группой, он обнаружил, что внутренние потребители считают, что группа не откликается на их нужды, а существующие системы непродуманны. Они говорили, что эти системы созданы «экспертами» с недостаточным учетом мнений пользователей.

Первым примером того, что было неладно, стала существующая система работы с контрактами поставщиков. Она была настолько громоздка, что большинство работников службы закупок составляли отдельные контракты и хранили их в своих столах. Поэтому не было возможности определить, какие контракты заключены в целом компанией. Требовалось много времени и усилий отследить все контракты. Когда люди увольнялись, контракты часто терялись, и приходилось, со смущением, обращаться к поставщикам.

Работники службы закупок часто не имели качественных образ-

цов контрактов, составляли многие контракты без консультаций с юристами. Это, в конечном счете, приводило к тому, что юридический отдел сильно запаздывал из-за перегрузки с исправлением нестандартных контрактов.

Брэндиберри хотел изменить ситуацию, чтобы в процессе проектирования главную роль играли пользователи, а не «эксперты». Он попросил членов своей менеджерской команды, хорошо знакомых с идеализированным проектированием, обучить этому других членов команды, вплотную поработав с ними. Команда привлекла к проектированию представителей различных групп стейкхолдеров. Это не только изменило негативное отношение групп, но и существенно повысило качество проекта.

Команда начала с проектирования процесса заключения контрактов с поставщиками. Три группы по десять пользователей были заняты в первоначальных заседаниях по половине дня ежедневно. Следующие восемь недель отобранная группа из пяти человек создавала макеты компьютерных изображений, представляющие различные схемы потоков средств. Группа организовала краткие открытые презентационные заседания, на которых пользователям предлагалось ввести свои данные в процесс проектирования. Еще через двенадцать недель была закончена и запущена программная система управления контрактами.

Приведем некоторые основные спроектированные и внедренные характеристики процесса:

- Проектировщики пожелали, чтобы была возможность понять, о чем контракт и каковы его ключевые слова, без чтения всех 30 страниц. Для этого была разработана стандартная форма первой страницы, содержащая такую информацию, как дата заключения контракта, срок действия, объемы годовых поставок, имя поставщика, имя менеджера контракта, краткое описание поставляемых товаров и услуг. Это обеспечивало быстрое обозрение сути контракта и возможность рассмотреть риск прекращения выполнения контракта, стратегические взаимосвязи, переговоры с поставщиками.
- Проектировщики решили, что система должна содержать высококачественные «шаблоны» контрактов, разработанные юридическим отделом. Окончательная внедренная система содержала широкий набор шаблонов, охватывающий, например, консультационные услуги, рекламный сервис, контракт на изготовле-

ние, временное трудоустройство, проведение исследований. Эти шаблоны включали определение терминов, обозначающих объемы платежей, прерывание бизнеса, аудита качества, условия доставки, интеллектуальную собственность, график внесения платежей и т.д. Шаблоны позволяют ускорить процесс заключения контрактов; обеспечивают полноту, всесторонность контракта; гарантируют соблюдение действующих законов, инструкций, правил бизнеса. Шаблоны также ускоряют процесс проверки контрактов, поскольку юрист может провести на компьютере автоматическое сравнение представленного текста нового контракта с шаблонным текстом. Это позволяет им быстро обнаружить расхождения без тщательного изучения каждой страницы контракта. Эта особенность резко сократила задержки в рассмотрении контрактов. Вдобавок, так как менеджер контракта каждый раз начинает работу с самым последним шаблоном, снижается частота появления «разбавленных» контрактов. Раньше менеджеру, работающему над контрактом с новым поставщиком, приходилось искать подобный уже заключенный контракт и ориентироваться на него. Это имело тот недостаток, что старые контракты содержали устаревшие и нежелательные для фирмы условия.

- Новая система автоматически извещает о приближении срока окончания или продления контракта. Это обеспечивает беспрерывность контрактного обеспечения и защищает бизнес.
- Пользователи могут ограничить свои поиски конкретной областью, например, запросить данные только о поставщиках, продуктах/услугах, менеджерах контрактов, стоимости контрактов, сроках их действия. Это значительно ускоряет и облегчает дело. Теперь поиск контракта занимает секунды вместо часов и дней, как раньше.
- Создание единой всемирно доступной системы дало и другие выгоды. Стало возможным обозревать охват контрактами всей деятельности фирмы. Менеджеры по контрактам во всем мире могут запросить любой действующий контракт и создать свою копилку контрактов, что заметно улучшает работу над новыми контрактами.

Эта система была воспринята и получила признание во всем департаменте закупок. Вице-президент выразился так: «Никогда раньше я не видел системы, которая была бы так легко и просто воспринята».

Затем руководство фирмы распорядилось, чтобы с помощью идеализированного проектирования была создана система, позволяющая работникам отделения закупок видеть и анализировать, сколько корпорация платит каждому поставщику во всем мире, кто это оплачивает, что они покупают у каждого поставщика, по какой цене покупается каждый продукт и услуга. Эта информация важна, так как она помогает эффективно вести переговоры с поставщиком. В предприятиях международного масштаба, таких как *GlaxoSmithKline (GSK)*, которое действует более чем в 70 странах, получение и обработка такой информации требуют больших усилий, но результат оправдывает затраченные время и деньги. До введения этой системы менеджерам закупок приходилось прибегать к запросам этой информации от поставщиков. Это не только приводило их в замешательство, но они считали, что это ослабляет их переговорные позиции.

Команда Брэндиберри вовлекла сотрудников отдела закупок в серию проектных заседаний, где они, прежде всего, определили, какая информация им нужна. Затем спроектировали формы представления этой информации на экране компьютера, облегчающие доступ к информации и обозримость ее. Была разработана новая система, которая оказалась намного лучше старой. Например, стало возможным получить справку обо всех выплатах каждому поставщику и их тенденциях за последние три года. В новой системе это требовало всего 20 секунд, а раньше на это уходило около двух часов. Подобно этому, впечатляюще изменилось время, необходимое для получения такой информации, как расходы по статьям, по странам, по континентам, по операциям.

Сотрудники *GSK*, в том числе работники отдела закупок, участвовали также в заседаниях по разработке оптимального варианта процесса закупки товаров и услуг. Это позволило получать у предпочитаемых поставщиков по предпочитаемым процедурам покупки и платежей, что экономило корпорации *GSK* большие деньги, так как такие поставщики обычно предоставляли хороший сервис при гораздо больших скидках, лучших условиях контракта. Это также снижало затраты, связанные с большим количеством поставщиков, и усиливало влияние компании в ходе переговоров о закупке, снижало также административные расходы.

Одна из систем, созданных с помощью идеализированного проектирования, адресовала сотрудников к предпочтительным поставщикам и процессам с помощью интернет-версии руководства по закупкам, названного «Оранжевым справочником» (по цвету логотипа

GSK). Сотрудник вводит ключевые слова того, что он хочет купить, и система выдает ответ (аналогично веб-поисковой системе) с сообщением, у кого это можно купить, как сделать заказ, как произвести оплату. По оценкам, эта система позволяет *GSK* экономить ежегодно 100 млн долларов.

Идеализированное проектирование было также применено для создания системы, названной *RiskTrak* («Отслеживание рисков»), которая помогает менеджерам составлять надежные планы гибких поставок сырья, упаковочных материалов, комплектующих компонентов, – всего, что необходимо для производства медикаментов. Тем самым улучшается поставка лекарств пациентам и растут доходы компании.

В 2003 году Высший институт закупок и поставок (Великобритания) наградил *GSK* «Премией за наилучшее использование технологий», признав, что *GSK* имеет наилучшую систему поставок среди всех компаний, действующих в Соединенном Королевстве. В период 2000–2003 гг. системы, созданные с помощью идеализированного проектирования, позволили отделу закупок перевыполнить свое обязательство сэкономить не менее 1 млрд долларов. В 2005 г. *GSK* получила *ROI Leadership Award* («Награда за первенство в возврате инвестиций») от журнала *Baseline*, признанного издания о технологических достижениях. Эта награда присуждена *GSK* за внедрение онлайновой электронной системы, обеспечивающей торги и закупки по запросу через Интернет и позволяющей поставщикам проводить электронные торги при здоровой конкуренции с учетом основных условий *GSK*-бизнеса.

Этот проект информационной технологии обеспечил возврат инвестиций за три года в размере 5451%, наивысший возврат за время существования означенной награды.

Недавно была запущена новая программа, в которой отдел закупок, ключевые поставщики и внутренние потребители закупок занялись идеализированным проектированием требований бизнеса, выявлением возможностей улучшения услуг, качества, инноваций, экономии средств и совершенствования взаимодействия между ними. Сейчас действуют три варианта этой программы. В одном поставщики наблюдают за работниками *GSK*, определяющими, чего они в идеале хотят от продуктов и услуг, предоставляемых поставщиками. В другом сотрудники *GSK* и поставщики совместно проектируют оптимальные взаимоотношения. В третьем поставщики предпринимают идеализированное проектирование в своих организациях процессов,

улучшение которых должно обеспечить выгоду обеим сторонам.

Наконец, многие менеджеры в других отделах, наблюдая успехи отдела закупок благодаря идеализированному проектированию, захотели применить его к своим процессам. На сегодня он был применен к таким процессам как R&D (исследования и разработки), баланс счетов кредиторов, обеспечение продаж, маркетинг, финансы, аренда зданий и сооружений, подбор поставщиков, деловые поездки.

Помимо многих усовершенствований, которые дало идеализированное проектирование, пример корпорации *GSK* иллюстрирует одну из основных сильных сторон этой методики: идеализированное проектирование одной системы может привести к значительным изменениям и улучшениям последовательно подчиненных систем.

ПОДДЕРЖКА СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Далее внимание в описании процесса идеализированного проектирования будет сосредоточено на том, как вообще возник процесс проектирования совместного предприятия, – а не на деталях самого проекта этого предприятия. Пример иллюстрирует, как формулирование идеализированного проекта может изменять укоренившиеся стереотипы мышления плановиков и высвобождать их творческие способности. Это описание взято из работы Акоффа (1999).

В середине 1980-х *Clark Michigan Company*, филиал, которым полностью владела *Clark Equpment Corporation*, испытывал серьезные финансовые трудности. Японская компания *Komatsu* вышла на рынок *Clark* с лучшими землеройными машинами и продавала их по более низким ценам, чем *Clark*. *Clark* понизила свои цены до уровня *Komatsu* в надежде сохранить хоть часть своей доли рынка. За время, которое, как надеялись, у них еще было, они намеревались изучить возможность перепроектирования своей продукции и процессов ее производства так, чтобы более эффективно конкурировать с *Komatsu*. А пока они продавали свои машины по ценам ниже их себестоимости. Это приводило к отрицательному потоку наличности. Кредиторы *Clark* грозили исключить компанию из бизнеса и ликвидировать ее активы, чтобы вернуть свои деньги. У *Clark* не оставалось времени для модификации продукции или производственных процессов своего филиала, чтобы он стал прибыльным. Поэтому *Clark* выбрала стратегию: приукрасить филиал и попытаться продать его.

Совет компании *Clark Equpment* обвинил своего генерального директора за мешанину проблем, в которой оказался ее филиал, и осво-

бодил его от должности. Надо было срочно найти нового директора. Из-за спешки совет сделал нечто необычное: он нанял хорошего кандидата, Джеймса Райнхарта, который в то время был президентом компании *General Motors Canada*.

Войдя в компанию и ознакомившись с проблемным месивом филиала, он созвал совещание менеджеров и объяснил им суть идеализированного проектирования – концепции, знакомой ему по предыдущему опыту как главы фирмы *Packard Electric*. Он попросил собравшихся менеджеров уделить несколько дней разработке идеализированного проекта филиала *Clark Michigan*. Они возразили, основываясь на сведениях о том, что ничего уже нельзя сделать, чтобы спасти компанию в оставшиеся сроки. Поэтому, говорили они, новый гендиректор просит их вообразить, будто они могут делать что угодно, тогда как нет ничего конструктивного, что они могли бы сделать. Они хотели бы знать, почему должны тратить свое время на это. Он ответил, что они найдут ответ на свои вопросы, когда займутся идеализированным проектированием, что они с неохотой и сделали.

Через неделю результаты были доложены Райнхарту со словами, что теперь понимают, почему им было предложено подготовить этот проект. Впервые они смогли использовать все, что знают о своей отрасли. В итоге теперь считают, что компания, спроектированная ими, может стать передовой в отрасли, если план осуществить на самом деле. Но добавили, что не видят способа перейти от существующего состояния к реализации своего проекта.

Райнхарт сказал им, что это неверный подход к решению проблемы, и они должны поработать над тем, чтобы идти от своего проекта обратно к тому, что есть сейчас, а не от сегодняшнего к желаемому будущему. Они не понимали этого. Он объяснил, что в отрасли есть много компаний в подобном состоянии. Как объединение этих компаний с *Clark Michigan* может стать тем, что будет соответствовать их идеализированному проекту?

Они снова возразили, что нет возможности купить другую компанию по финансовым соображениям, и нет компании, которая захотела бы купить их по той же причине. А Рейнхарт вынудил их снова продолжить работу.

Через неделю, выполнив задание, они были удивлены тем, что при объединении трех компаний с *Clark Michigan* – немецкой, шведской и японской – получилось близкое соответствие их идеализированному проекту. Но они снова заявили, что не видят способа

реализации такого объединения. Райнхарт возразил, говоря, что компании, вошедшие в их проект, не знают об этом, и их реакцию предсказывать заранее не стоит. И он организовал визиты группы менеджеров из *Clark Michigan* в эти фирмы для обсуждения подготовленного ими проекта.

В фирме *Daimler-Benz (D-B)* они говорили об американской компании *Euclid Truck*, которую *D-B* недавно приобрела. Она так и не стала прибыльной. После рассмотрения идеализированного проекта *Clark Michigan, D-B* решила, что жизнь *Euclid Truck Company* будет намного лучше, если она войдет в состав предлагаемого совместного предприятия. К большому удивлению *Clark*, они предложили им купить ее. Райнхарт ответил, что они не могут этого сделать из-за отсутствия денег. *D-B* предложила продать их за акции головной фирмы *Clark*. И *Clark* согласилась приобрести *Euclid*.

Со второй компанией *AB Volvo* переговоры шли относительно *Volvo BM*, филиала, который производил землеройные машины. На руководителей этой фирмы произвел благоприятное впечатление маркетинговый потенциал планируемого совместного предприятия, но были сомнения относительно способности межкультурального менеджмента работать эффективно. *Volvo* широко известна своим партисипативным подходом к управлению работниками завода. Райнхарт признал такую возможность, но предложил, чтобы была создана команда из менеджеров фирм *Volvo, Clark* и *Euclid* для проектирования соответствующего совместного предприятия четырех фирм, предложенного *Clark*.

По юридическим причинам японская фирма, третья из тех, с кем проводились переговоры, не смогла участвовать в мероприятии, хотя и очень заинтересовалась им.

В апреле 1985 года была сформирована целевая команда, предложенная Райнхартом. К ней были подключены два профессора из *Warton School*. К сентябрю был закончен проект совместного предприятия, исключающий какие бы то ни было межкультуральные затруднения. Предложение о создании совместного предприятия передали советам директоров *Clark* и *Volvo* и оно было принято ими. В апреле 1986 года была создана корпорация *VME: Volvo, Michigan и Euclid*.

Благодаря идеализированному проектированию то, что поначалу казалось невозможным, стало возможным и действительно было осуществлено.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процессы, описанные в данной главе, намеренно выбраны очень разные. По ним видно, что идеализированные проекты процессов имеют мало общего или они совсем разные. Их сходство наблюдается только в самом процессе проектирования.

В этих примерах проектировщики должны были постоянно думать о том, как их проект повлияет на большую организацию, включающую ту, которую они проектируют. По этой причине всегда желательно, чтобы в проектную команду входили представители этой организации, возражения со стороны которой обычно препятствуют реализации перепроектирования ее части, сделанного независимо, без учета связи с вышестоящей системой.

Использование партисипативного (соучастного) идеализированного проектирования для изменения организаций, процессов, продуктов, размещения (помещений и территорий) организаций и решения проблем обязательно включает изменения культурные. Это демократично и изменяет мышление людей, перемещая акценты с аналитического подхода на синтетический.

В следующей главе мы обсудим, как идеализированное проектирование можно использовать для решения проблем, подходя к ним с совершенно новой точки зрения.

7

Решение проблем методом «растворения»

Если вы не можете решить свою проблему, то, скорее всего, вы неправильно ее понимаете.
Редко используемый принцип исследований

В данной главе мы рассматриваем применение идеализированного проектирования к решению проблем. Мы покажем, что четыре способа решения проблем образуют иерархию по своей ценности. Метод наивысшей ценности мы называем растворением проблемы. А затем приведем несколько очень разных примеров, демонстрирующих применение идеализированного проектирования для решения широкого круга проблем.

ЧЕТЫРЕ СПОСОБА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Существует четыре способа решения проблем: *absolution*, *resolution*, *solution* и *dissolution**. Они образуют иерархию, в которой *dissolution* является наиболее ценным.

* Мы приводим английские названия, поскольку они гармонично созвучны в оригинале, в русском языке не удалось подобрать подходящие термины – *Примеч. пер.*

1. ***Absolution*** («невмешательство») заключается в игнорировании проблемы в надежде, что она решится сама собой либо будет решена другими. Это взаимодействие с проблемой путем бездействия.
2. ***Resolution*** («частичное, неполное решение») осуществляется двумя подходами. Один состоит в том, чтобы выяснить, не было ли в прошлом аналогичной ситуации. Если была, надо решить, может ли прошлый опыт быть использован или адаптирован в данном случае. Второй подход состоит в том, чтобы найти причину возникновения проблемы и устранить ее. Это возвращает ситуацию к прошлому состоянию, когда проблемы еще не было. Оба подхода направлены на поиск решения, которое «достаточно хорошо», «удовлетворительно». Но обычно это не наилучший возможный вариант.
3. ***Solution*** («оптимальное решение») состоит в действиях, приводящих к наилучшему возможному исходу или к максимально возможному приближению к нему, то есть *оптимизации* решения. Те, кто решает проблемы, предпринимают аналитическое исследование этой проблемы, используя количественные методы и/или (при необходимости и возможности) экспериментальное изучение ситуации. Примерами такого подхода являются исследование процессов и наука о менеджменте.
4. ***Dissolution*** («растворение») состоит в ликвидации проблемы и предотвращении ее возникновения вновь путем перепроектирования системы, столкнувшейся с проблемой, или системы большей, включающей проблемосодержащую систему. Те, кто прибегает к растворению проблемы, пытаются осуществить *идеализацию*, то есть действовать в будущем лучше, чем лучшее возможное действие в настоящем. Они понимают, что в изменяющейся среде проблемы не остаются стабильно решенными, а их решение часто порождает новые и более трудные проблемы. Растворение проблемы избавляет от этих последствий.

Преимущества растворения проблем становятся очевидными, если учесть, что многие, если не большинство возникающих проблем обрабатывать лучше не там, где они возникают. Например, когда у нас болит голова, мы не пытаемся решить проблему хирургическим вмешательством. Так как мы понимаем, как действует человеческий организм, – как его части, взаимодействуя, порождают действия целого, – просто глотаем пилюлю. Пилюля содержит химикаты, которые

после растворения в желудке попадают в кровь. А затем они попадают в болевой центр мозга, и головная боль обычно утихает.

Из этого следует несколько уроков. Первый: проблемы, возникающие в организации, редко могут быть решены только в той ее части, где они проявились. Чтобы найти лучший или хотя бы хороший способ их решения, необходимо понять, как взаимодействуют части организации. И только затем можно определить, где надо вмешаться в систему, чтобы наиболее эффективно избавиться от проблемы.

Важно также понять, что проблемы не бывают однодисциплинарными; не существует проблем экономических, медицинских, управленческих, образовательных, физических, химических (и так далее). Определения перед словом *проблема* ничего не говорят о проблеме. Они говорят лишь о точке зрения лица, рассматривающего проблему. Из нижеприведенных примеров следует, что проблемы могут рассматриваться многими различными способами.

Идеализированное проектирование играет ключевую роль в работе с разнообразными проблемами. Определение того, что следует предпринять в избранной точке вмешательства в проблему после ее выявления, обычно лучше всего делать путем идеализированного перепроектирования либо этой точки вмешательства, либо большей системы, в которую она входит.

Первый пример проводит нас через все способы решения проблемы. После того как менеджерам не удалось решить проблему первыми тремя методами, консультант нашел способ ее растворить.

ПРЕКРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТОВ В ГОРОДСКИХ АВТОБУСАХ

Один крупный европейский город пользуется для перевозки пассажиров двухэтажными автобусами. В каждом автобусе работают водитель и кондуктор. Водитель сидит в кабине, отделенной стеклом от пассажирского салона. Кондуктор находится в конце салона, где входят и выходят пассажиры.

Желая увеличить производительность системы, ее руководители ввели поощрения и для водителей, и для кондукторов. Чем точнее водитель исполняет предписанное ему расписание движения, тем больше он зарабатывает. Большинству водителей такая система нравилась, так как они стали получать больше, чем при прежней системе фиксированного заработка.

Кондукторы брали оплату, зависящую от дальности поездки пассажира, выдавали соответствующие билеты, получали билеты при

выходе пассажира, проверяли правильность оплаты. Если кондуктор сигналил водителю, что нет выходящих на следующей остановке пассажиров, водитель не останавливался (если не было ожидающих автобуса). Кондуктор давал сигнал об отправке, когда заканчивал свои операции на очередной остановке. Пассажиры, желающие сойти на следующей остановке, сигналили водителю, дергая за протянутый в салоне шнур. В автобусе по нескольку раз в смену ездили под видом пассажиров контролеры, следящие, всех ли пассажиров и правильно ли обслуживают. Надбавка кондукторам зависела от числа обнаруженных контролерами фактов неисполнения теми каких-то своих функций, особенно по сбору оплаты. Кондукторы тоже предпочитали такую систему, так как стали в среднем больше зарабатывать.

Чтобы избежать задержек во время часов пик, кондукторы разрешали пассажирам не покупать билеты сразу при входе, пытаясь собрать плату между остановками. Из-за переполненности автобуса в часы пик кондуктор не всегда успевал вернуться к своему месту в конце салона вовремя и подать водителю сигнал отправки. Водитель был вынужден смотреть в зеркало заднего вида, чтобы решить, начать ли движение. Все это приводило к задержкам, снижающим надбавки водителя, которому надбавка начислялась в зависимости от точности соблюдения графика движения, но не влияло на надбавки кондуктору. В результате начала проявляться враждебность между водителями и кондукторами. Эта враждебность доросла до насильственных актов между ними, и в прессе сообщалось даже о полученных травмах. Конфликт обострялся еще тем, что кондукторами были в основном иммигранты из расовых меньшинств, а водители были «настоящими белыми», и к тому же у водителей и кондукторов были разные профсоюзы.

Местные газеты давили на менеджеров компании, требуя принять какие-то меры против актов насилия. Менеджеры оттягивали действия, надеясь, что со временем конфликтующие стороны сами уладят свои противоречия (*absolution*). Но этого не произошло. Под давлением прессы руководство компании определило очевидную причину конфликта: систему начисления надбавок. Поэтому оно объявило о намерении вернуться к старой системе фиксированных зарплат (*resolution*).

Оба профсоюза немедленно стали угрожать забастовками, если руководство не станет платить водителям и кондукторам максимально по системе надбавок. Руководство отказалось делать это, если профсоюзы не гарантируют такую же эффективность работы,

как при надбавках. Профсоюзы заявили, что это невозможно, потому что на результативность работы автобуса влияют погода и действия водителей других автобусов, а работники этого автобуса не могут контролировать такие факторы. Согласие менеджеров и профсоюза не было достигнуто.

Тогда руководство фирмы наняло двух университетских профессоров, специализирующихся на решении проблем менеджмента, чтобы уладить конфликт. Они предложили, чтобы надбавки водителю и кондуктору каждого автобуса суммировались и выплачивались поровну (*solution*). Это, говорили они, заставит обоих сотрудничать. Они ошибались. Обе стороны отвергли это предложение, настаивая, что надбавка должна зависеть только от собственной, а не чужой работы. Они отвергли любую взаимозависимость заработков.

Тогда за решением проблемы обратились к английскому научно-исследовательскому институту трудовых ресурсов. Ответственный исполнитель работы снял номер в шикарном отеле в центре города и каждый вечер приглашал четырех водителей и четырех кондукторов, выбранных произвольно, на ужин с выпивкой с последующим обсуждением проблемы. Каждая из трех таких встреч заканчивалась дракой. Отель предъявил институту иск о возмещении ущерба.

Пытаясь найти способ решения проблемы, ответственный исполнитель ввел в курс дела иностранного визитера в институте. Визитер спросил, сколько автобусов ходит на маршруте в часы пик. Исполнитель сказал, что это несущественно, поскольку проблема не зависит от их числа: она существует при любом количестве автобусов. Визитер настаивал. Он хотел узнать о всеобъемлющей системе. С неохотой исполнитель покопался в своих данных и нашел необходимые цифры. Затем у него запросили, сколько остановок на маршруте, объясняя, что это нужно для получения представления о системе, в которой автобус является лишь частью. Исполнитель опять сказал, что это несущественно, поскольку проблема имеется независимо от числа остановок. Они все-таки взяли карту города и подсчитали количество остановок. Оказалось, что их меньше, чем автобусов, курсирующих в часы пик. Тогда визитер предложил, чтобы в часы пик кондукторы работали не в автобусах, а на остановках. Это позволит им собирать оплату, пока пассажиры ожидают автобуса, а проверять билеты после выхода из него. И подавать знак водителю об отправке. А потом, когда число автобусов уменьшится, кондукторы могут вернуться в автобусы (*dissolution*).

Такое перепроектирование системы было принято и обеспечило почти всем водителям и кондукторам возможность работать в восьмичасовых сменах, а не по ранее принятой схеме «четыре да – четыре нет – четыре да». Они были удовлетворены и с удовольствием вернулись к системе фиксированных зарплат. Это дало им возможность больше времени проводить дома с семьей, а многим из них работать по совместительству в других местах.

И часто случается, что перепроектирование общей системы, в которой проблемосодержащая система является частью, позволяет не просто решить проблему, а растворить ее.

Следующий пример иллюстрирует этот момент и важность рассмотрения проблемы с разных точек зрения.

УЛУЧШЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА МЕЛОВАННОЙ БУМАГИ

Фирма *The Coated Paper Company* существует очень давно. Она была создана в начале девятнадцатого века для производства высококачественной бумаги, используемой в дорогих журналах и книгах, обычно содержащих цветные фотографии и репродукции художественных произведений. С самого начала компания обещала своим пользователям, что никогда не прекратит производство такой бумаги (чтобы они были уверены, что будут получать бумагу, пока будут нуждаться в ней). Бумага производилась на фабрике в штате Огайо на восьми линиях непрерывного производства.

Хотя продажи оставались большими, вице-президент по производству столкнулся с серьезной проблемой. Производительность фабрики непрерывно падала в течение последних пяти лет. В результате фабрика стала бесприбыльной.

Поначалу вице-президент подозревал, что проблема была связана с износом производственного оборудования. Он провел обследование производственных линий и установил, что их производительность не снизилась. Тогда сделал заключение, что дело в частых остановках линий на ремонты и перенастройку. Проведенное исследование этого вопроса показало, что и это не так. В конце концов он нашел причину: дело заключалось в том, что за последние пять лет к основной продукции добавили производство многих других типов бумаги. Это потребовало внедрения большого числа производственных технологий и, следовательного, увеличения времени на переналадку оборудования для настройки на другую технологию. Он смог доказать, что увеличение времени на переналадку в точности соответствуют снижению производительности.

Вице-президент решил обратиться к университетскому профессору и практикующему консультанту, с кем он работал раньше, и попросил его прийти на фабрику для обсуждения проблемы. Он поставил вопрос так: «Можно ли упорядочить производственные периоды так, чтобы минимизировать общее время переналадок?» Консультант ответил, что можно, но достигнутое улучшение будет существенно зависеть от точности прогноза спроса на продукцию. Хороший график при плохом прогнозе не приведет к улучшению работы. Вице-президент спросил, можно ли оценить потенциальную выгоду до начала тщательного изучения ситуации. Консультант ответил, что это можно сделать, используя компьютерную модель фабрики, предполагая точное прогнозирование в течение последних пяти лет и используя метод составления графиков. Это позволит определить верхний предел улучшения и, следовательно, установить, является ли потенциальное улучшение достаточным для оправдания затрат времени и средств на изменение процесса составления графика. Вице-президент дал согласие на проведение компьютерного моделирования.

Моделирование показало, что экономия от точного прогнозирования и улучшенного составления графика была довольно значительной, и, следовательно, дальнейшее исследование было оправданным. Вице-президент согласился. Однако в ходе моделирования консультант обнаружил, что только 8% типов продуктов обеспечивали всю прибыль и более 90% объема всей продукции. Многие старые продукты продавались редко, и если продавались, то обычно в небольших количествах и убыточно.

Поэтому консультант предложил вице-президенту, чтобы неприбыльные продукты были сняты с производства, так как это даст большую экономию, чем оптимизация очередности их производства. Вице-президент отверг это предложение. Он указал, что не контролирует процессы на производственной линии, это дело отдела маркетинга, а он не хотел бы обсуждать с ними такие вопросы. По его мнению, это предоставило бы маркетологам карт-бланш для произвольного вмешательства в производство. Консультант, сам работавший в маркетинговом подразделении, попытался убедить в обратном вице-президента, отвечающего за производство, но безуспешно.

Консультант вернулся к проблеме очередности технологий, но схитрил. Он попросил вычислительный центр компании предоставить список всех продуктов фабрики, их объемов и продаж за последние пять лет. Список был упорядочен по степени прибыльности.

Затем консультант определил, сколько продуктов из конца списка могут быть сняты с производства, чтобы дать такой же эффект, что и новая процедура очередности вместе с совершенным (и нереализуемым) прогнозированием.

Консультант обнаружил, что можно снять с производства несколько продуктов, число которых оказалось меньше числа новых продуктов, освоенных за последние пять лет. Когда это было доложено вице-президенту по производству, он с неохотой все-таки дал согласие, чтобы консультант побеседовал с вице-президентом фирмы по маркетингу. Но потребовал, чтобы тот довел до сведения собеседника причину своего нежелания такого контакта.

Консультант встретился с вице-президентом по маркетингу и предложил сократить ассортимент производимых сортов бумаги. Тот воспринял доводы, но не согласился с выводом. Он сказал, что убыточные товары продаются выгодным покупателям, которые могут отказаться от покупки прибыльных товаров, если не получат неприбыльных. Консультант спросил, есть ли доказательства такого утверждения. Вице-президент ответил, что нет, но он не хочет даже пытаться выяснять это из-за высокого риска. Даже при малом риске, говорил он, не стоит этого делать.

Консультанту пришлось отступить. И все же он остался при мнении, что проблема не может быть решена путем изменения графика последовательности технологий. В отчаянии он вспомнил о редко используемом принципе исследований: «Если вы не можете решить проблему, то, возможно, вы рассматриваете не ту проблему». И он переформулировал проблему: речь идет не о сокращении ассортимента предлагаемых к продаже сортов бумаги, а о сокращении числа производимых сортов. Стало ясно, что он придерживался ограничивающего предположения, будто единственный способ уменьшить число разных продуктов состоит в прекращении производства некоторых из них. А ведь есть другой путь: не продавать столько неприбыльных продуктов. Как это осуществить?

Он предпринял идеализированное перепроектирование системы продаж. Продавцы получали ставку плюс комиссионные – определенный процент от осуществленных ими продаж. Для продавца доллар за прибыльный товар был таким же, как и за убыточный. Консультант предложил изменить эту систему. Продавец будет получать ту же ставку, а его комиссионная надбавка будет основана на прибыльности продаж. За продажу неприбыльного товара над-

бавка не начисляется, а надбавка за прибыльный товар повышается. Надбавки были рассчитаны так, чтобы доход продавцов остался прежним, если они будут торговать так же, как и в прошлом году. Конечно, если они больше продадут прибыльных товаров, их доход возрастет. А с другой стороны, если они продадут больше или меньше неприбыльных товаров, это никак не скажется на их доходах.

Когда этот проект был представлен вице-президенту по производству, он проявил интерес, но указал, что вопросы зарплаты продавцов контролирует вице-президент по трудовым ресурсам. Однако он разрешил консультанту переговорить с этим вице-президентом, поскольку тот не станет вмешиваться в вопросы производства. Вице-президент, ведающий кадрами, очень заинтересовался предлагаемой схемой и сказал, что согласен на ее реализацию в чистом виде в течение полугода в одном из пяти регионов торговли, на которые была поделена территория Соединенных Штатов.

Эксперимент начался. Около 65% производимых убыточных продуктов не были проданы в этом регионе. Продажи прибыльных продуктов выросли на 18%. Доходы продавцов увеличились более чем в два раза. Прибыли компании в этом регионе тоже удвоились. В результате повышение производительности фабрики благодаря переменам в этом регионе оказалось выше, чем если бы оптимизировался график выполнения разных технологий на основе лучших прогнозов.

Этот опыт показывает, что любую проблему, где и как бы она ни проявилась, следует рассматривать с разных позиций. И именно идеализированное проектирование реализует многостороннее рассмотрение проблемы. Поскольку оно фокусируется на действии целого, то препятствует улучшению действия части системы, но совершенствует целое, которому принадлежит часть.

В следующем примере мы вкратце рассмотрим проблему жизни или смерти для организации, предназначение которой – сохранение жизни.

ВЫЖИВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ, СОХРАНЯЮЩЕЙ ЖИЗНЬ

Речь идет об организации *Contact* в городе Харрисбурге, штат Пенсильвания, операторы которой работали круглосуточно все семь дней в неделю, ведя по телефону переговоры с лицами, задумавшими совершить самоубийство. Почти все операторы были волонтерами, прошедшими соответствующее обучение. Финансовую

поддержку ей оказывала только благотворительная организация *United Way*.

Из-за собственных финансовых затруднений *United Way* стала сокращать поддержку *Contact*. В результате *Contact* оказалась перед угрозой закрытия. *Contact* обратилась к исследовательскому центру в *Wharton School* за помощью (бесплатной), в результате была сформирована группа из преподавателей и студентов.

В ходе сессии идеализированного проектирования сотрудники *Contact* согласились, что наилучший способ растворить проблему – сделать *Contact* самоокупаемой. Вопрос в том, как это сделать. Проектировщики стали рассматривать организацию извне, не изнутри. Они взглянули на нее как на организацию людей, отвечающих на телефонные звонки лиц, нуждающихся в помощи. С этой позиции они увидели возможность расширить клиентуру и цели своей службы. И это создало условия для того, чтобы *Contact* стала предлагать оплачиваемый сервис ответов по телефону специалистам-профессионалам и коммерческим фирмам. Это позволило получать доходы, достаточные для того, чтобы стать финансово независимой и сохранить работу «горячей линии» помощи замыслившим самоубийство.

В следующем примере мы увидим, как введение рыночной экономики пресекло хроническую коррупцию в организации, выдающей лицензии.

ВЫДАЧА ЛИЦЕНЗИЙ В МЕХИКО-СИТИ

Мехико-Сити имел централизованное бюро, выдающее строительные лицензии, прямо в здании мэрии. Лицензии требовались даже для небольших перепланировок помещений и, конечно, для нового строительства. На обработку заявок уходило много времени. Желание продвинуть свою заявку вперед в очереди на обработку было главным источником того, что мексиканцы называют mordida (взятка). К несчастью, по мере роста количества взяток, связанные с ними заявки образовали новую очередь, которая стала съедать выигрыш во времени ожидания. Задержки продолжались. Количество жалоб увеличилось и достигло точки, когда мэр решил, что обязан что-то сделать.

Мэр попросил исследовательскую группу в Национальном автономном университете рассмотреть, как можно справиться с этой проблемой. Группа предприняла идеализированное проектирование

системы лицензирования. Оно привело к предложению децентрализовать бюро и ввести в системе рыночную экономику.

В результате были открыты лицензионные бюро в центральной части каждого административного округа города. Обратиться со строительной заявкой на лицензию можно было в любое из них. Единственным источником дохода каждого отделения были вознаграждения, которые город выплачивал за каждую выданную лицензию. Поскольку заявитель мог обратиться в любое бюро, отделениям пришлось конкурировать друг с другом в борьбе за клиентов. Бюро, которое не могло покрыть свои расходы, подлежало закрытию.

Среднее время получения лицензий значительно сократилось, взяточничество практически исчезло.

Этот пример показывает, что рыночная экономика может быть эффективной даже в государственных органах. Она предполагает, что любая услуга правительства должна при возможности предоставляться двумя или более источниками. Доход этих источников должен зависеть от числа обслуженных, которые могут выбирать, к кому обратиться. Это заставляет их соревноваться в борьбе за «покупателей».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Когда-то считалось желательным «дробить проблемы на мелкие части». Такой подход был принят теми, кто подходил к решению проблем аналитически. Мы же представляем здесь подход укрупнения проблемы, чтобы охватить и содержащую ее систему, что характерно для растворения проблемы и, как мы попытались показать, эффективным способом растворения проблемы является идеализированное проектирование.

Подобным образом, общепризнанной мудростью было делить сферу практического опыта между отраслями и классифицировать проблемы по области, в которой они возникают. Но любая системная проблема связана с взаимодействием частей системы, которые попадают в разные, якобы отраслевые, области. Поскольку все существенные части системы взаимодействуют, обращаться с каждой частью как с автономной равносильно разрушению системы, в которую они входят. Следовательно, в определенном смысле любая проблема принадлежит общей системе в целом, а не только ее части. Поэтому всегда есть много различных способов подойти к проблеме, но нет лучшего пути, чем понимание того, как действует содержащая система.

В следующей главе вы увидите, что идеализированное проектирование является мощным орудием в проектировании помещений, оборудования и территорий.

8

Проектирование зданий, оборудования, производственных территорий

Я никогда в магазине не теряю ориентации: всегда точно знаю, в каком я отделе, где что разложено, где кассы...

Описание покупателем магазина хозяйственных товаров

Проектирование оборудования, помещений и территории организации почти всегда требует соотношения функции и формы (аранжировки ее частей). При хорошем проектировании форма всегда функциональна. Очень часто неудачная форма не позволяет выполнять функцию так, как намечалось. Например, чем выше становится ранг руководителей корпорации, тем их кабинеты становятся больше по площади и удаленнее друг от друга. Это основано на неверном предположении, будто уединение является льготой, и что необходимость взаимодействия с другими минимальна в высших эшелонах власти.

В данной главе мы демонстрируем, как идеализированное проектирование может использоваться для планирования средств и условий работы – помещений, оборудования, обустройства земельных

участков, и акцентируем внимание на важности соотношения формы и функции.

В двух примерах, приведенных ниже, присутствуют как форма, так и функция. В примере *IKEA* недостатки проекта магазинов этой фирмы, чувствительные для покупателей, вытекают из формы их зданий и планировки внутренних помещений. В случае же авиакомпании, внешняя форма зафиксирована корпусом аэроплана, а внутреннее пространство можно видоизменять.

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ ПУТЕМ УЛУЧШЕНИЯ ПЛАНИРОВКИ МАГАЗИНА

В середине 1990-х годов генеральный директор североамериканского отделения корпорации *IKEA* Горан Карстедт задумал расширить бизнес хозяйственных товаров, более глубокого изучив своих покупателей и укрепив этим связи с ними. Он надеялся, что идеализированное проектирование поможет выявить идеи относительно продвижения магазинов, товаров и услуг. Для этой цели *IKEA* с помощью консультантов сформировала восемь отдельных небольших групп покупателей, чтобы они описали свои представления об «идеальном процессе покупок в *IKEA*».

Очень быстро стало ясно, что участники желают иметь организацию торговых площадей, которая значительно отличается от принятой в *IKEA*. Некоторые из них жаловались, что в существующих магазинах они чувствуют себя как в лабиринте: теряют ориентацию и ощущают перегруженность в восприятии окружающего.

Консультанты, ведущие заседания, напомнили им, что они должны начать с нуля и сосредоточиться больше на том, чего они желают, а не на том, чего они не желают. При таких напоминаниях и нацеливании они высказали несколько пожеланий:

- Я бы хотел никогда не теряться в магазине, знать точно, где нахожусь, где все расположено, где производится расчет на выходе и тому подобное.
- Если я покупаю что-то, все другие сопутствующие товары должны находиться в той же секции. Я не должен ходить по магазину в поисках их. Например, если я покупаю диван, то подушки, коврики, светильники, рамки для картин должны быть тут же.
- Расчет должен производиться быстро, и надо, чтобы можно было производить и саморасчет.

- Хождение за покупками в IKEA должно быть приятным делом и отдыхом.

После того как команды сформулировали свои предложения, их попросили разработать проект на их основе. Они нарисовали свои проекты в виде блок-схем. Участники показали, что хотели бы создать «основу дома» в магазине, в котором они могли бы ориентироваться в широком ассортименте товаров во многих секциях магазина и не страдать от перегрузки информацией. Они предложили построить восьмиугольной формы здание с открытой воздушной центральной зоной с куполом и учесть еще несколько характеристик:

- Центральная зона должна быть многоэтажной и легкодоступной, чтобы покупатели могли обозревать окружающее, и видеть, где находятся другие отделения и секции.
- Отделения по окружности центральной зоны должны быть обозначены четко и ясно видимыми надписями.
- Хорошо бы иметь над центральной зоной прозрачный купол наподобие того, какой есть в музее Гугенхайма.
- На верхнем этаже следует расположить ресторан, создающий «оазис», где посетители могли бы расслабиться, перекусить за шведским столом, побеседовать, поразмышлять о предстоящих покупках.
- Надо, чтобы люди могли перемещаться вверх, вниз между уровнями, пользуясь лифтами, расположенными в центральной зоне.

В 1998 г. *IKEA* открыла свой новый магазин в Чикаго, воплотивший многие из предложений проекта пользователей. Здание занимает площадь примерно в семь футбольных полей. Магазин быстро достиг двукратного, по сравнению с ожидаемым, оборота. Тогда *IKEA* добавила к нему площадь еще с одно футбольное поле в 2001году.

Масштабные социологические опросы покупателей, проведенные *IKEA*, говорят об улучшенном проекте чикагского магазина:

- Оценили свой опыт шоппинга как «отличный или очень хороший» 85% покупателей, 15% – как «хороший». Никто не оценил его на «удовлетворительно» или «плохо».
- Что они «определенно или возможно посетят IKEA еще раз» сказали 93% посетителей (покупателей и не купивших ничего).
- Повторные посещения чикагского магазина более часты, чем других магазинов IKEA. В течение пяти месяцев после откры-

тия магазина 26% покупателей посетили его шесть и более раз.
- Покупатели проводят в магазине в среднем на один час больше, чем в других магазинах IKEA.

Важно иметь в виду в этом примере, что *IKEA* предлагает в чикагском магазине тот же набор товаров, что и во всех остальных своих магазинах. Разница в объеме продаж объясняется только перепроектировкой предоставления товаров покупателям.

Следующий пример может заинтересовать всех путешествующих. Крупный строитель коммерческих самолетов затеял работу по конструированию идеального салона самолета будущего, используя идеализированное проектирование.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ВОЗДУШНОГО ПУТЕШЕСТВИЯ

Когда вы уселись в кресло в авиалайнере, стюарды – в действительности или на экране телевизора – обязательно информируют вас о «мерах безопасности на самолете». Они завершают пожеланием «усесться поудобнее и приятно провести полет». Но кто из нас приятно проводит время в полете на самом деле? Похоже, что чем чаще мы летаем, тем меньше удовольствия испытываем от полета.

Осознав это, компания *Boeing* предприняла в 2001 году исследование по рассмотрению жалоб авиапассажиров о неудобствах в полете и определению особенностей авиалайнера будущего, которые сделали бы возможным и вправду «усесться поудобнее и наслаждаться полетом». Компания начала идеализированное проектирование раздельно несколькими группами различных стейкхолдеров. Туда входили летный персонал, менеджеры и служащие авиапредприятий, часто летающие пассажиры. Изложенное ниже является результатом синтеза предложений, содержащихся в их проектах. Они практически не противоречили друг другу, но не было и двух похожих.

ОБЩИЕ ЦЕЛИ

- Каждый полет сделать уникальным и ценным особенным опытом, использующим эту уникальность.
- Сделать самолеты компании ясно и зримо отличающимися от самолетов других производителей.

- Предоставлять пассажирам возможность максимально разнообразить положение тела, широкий выбор различных занятий.
- Обеспечить авиакомпаниям возможность придавать самолету собственные отличия, используя свои бренды.

ПОСАДКА В САМОЛЕТ

С момента посадки пассажира в самолет начинается полетный быт, который должен соответствовать его нуждам. В салоне должно быть две двери, каждая шире ныне существующих. Верхние багажные отсеки надо сделать так, чтобы их можно было опускать при загрузке вещами, каждому сидению должна соответствовать своя полка. Перед каждым сидением должно быть легко доступное отделение для ручной клади, расположенное под полом. Номера сидений должны быть хорошо видимы. Подушка и одеяло должны находиться не в верхней багажной секции, а быть легко доступными (например, в спинке переднего кресла).

РАСПОЛОЖЕНИЕ В КРЕСЛЕ

Пассажирам предстоит провести почти все полетное время в кресле, и оно должно соответствовать их потребностям. Сидения должны быть подогреваемыми; иметь изменяемую конструкцию, включая поднятие и опускание сидения, удобное облегание головы и шеи, раскладывание для сна лежа. Шкаф для верхней одежды должен быть доступным не только стюардам, но и пассажирам. Сиденья должны слегка поворачиваться для изменения обзора и удобства усаживания и вставания. Каждое кресло должно иметь собственные подлокотники. Пассажир должен иметь возможность регулировать температуру и влажность воздуха в ногах и выше. Нужны поручни, чтобы не беспокоить соседей при вставании со своего места и выходе. Нужны небольшие емкости у каждого кресла (возможно, в подлокотниках). Каждое сидение должно иметь удобные подставки для ног и снабжено удобным контейнером для мусора (бумажных оберток, использованных салфеток и т. д.). Кресла должны быть снабжены регулируемыми ремнями безопасности, как в автомобиле. Набор аудиозаписей, фильмов и видеоигр должен быть у каждого кресла.

Окна должны быть достаточно большими, чтобы был хороший обзор и пассажир, сидящий у окна, не заслонял вида соседям. Чтобы создать ощущение интимности зона кресел в салоне должна быть разделена на небольшие, изменяемых размеров отделения, ограничивающие пространство, видимое с каждого кресла. Зоны для отдыха и общения следует разделить. Если кресло переднего пассажира разложено для лежачего положения, это не должно мешать заднему пассажиру передвигаться или заниматься едой.

В ПОЛЕТЕ

Проектировщики внесли несколько предложений, как сделать пребывание в полете более приятным. Командир корабля и пилоты должны выполнять и функции «экскурсоводов», сообщая об интересных местах, над которыми самолет сейчас пролетает, через наушники или экраны телевизоров перед сиденьями. Обслуживание питанием должно быть разнообразным, в том числе допускающим самообслуживание. Должны быть обеспечены широкие возможности идентификации обслуживающей авиакомпании (цвета, оформление салона, манера поведения персонала, услуги, униформа команды, освещение, материалы для чтения, бар). Туалеты должны находиться в начале и конце салона. Они должны быть оборудованы вытяжными вентиляторами, окнами, автоматами, сменяющимися гигиеническими салфетками на сиденьях унитаза. В каждом туалете должны быть чашки и питьевая вода. Должно быть специальное помещение для смены детских подгузников. Нужна душевая комната, где можно и переодеться. Воздух в салоне должен фильтроваться для исключения риска инфекций. Должна быть игровая площадка для маленьких детей. Инструкции и объявления, передаваемые через громкоговоритель, должны звучать громко и разборчиво; в противном случае пассажиры должны иметь возможность связаться с говорящим. Освещение салона и зашторивание окон должны обеспечивать возможность создания в салоне собственного дневного цикла (восход/закат, автоматическое регулирование времени их имитации). Оформление иммиграционных документов должно производиться в полете.

БОРТОВАЯ ОБЩАЯ КОМНАТА И БАР

Проектировщики предложили создать в самолете холл наподобие гостиничного вестибюля, где есть и бар, в котором можно купить любые напитки и закуски, есть и киоски для покупок, беспошлинных и по каталогам. У стойки бара должны быть откидные сидения. Товары из каталога должны быть выложены на витрине. Подробная информация о полете из кабины пилотов должна отражаться на настенном дисплее (с пояснениями), должны быть на стене и часы с указанием разницы во времени в пунктах на маршруте. У входа в холл должна быть туалетная комната. Бар должен быть прибыльным, самоокупаемым.

Многие из перечисленных качеств были учтены в авиалайнере «Боинг-787» (ныне продаваемом авиакомпаниям). Некоторые другие предлагаются как дополнительные, встраиваемые по желанию покупателя самолета. В ожесточенном конкурентном мире производителей коммерческих самолетов «Боинг-787» продается «как горячие пирожки», по выражению одного из конструкторов самолета.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Очевидно, что разнообразие обеспечивающих средств, таких как помещения, оборудование, оснащение, – чрезвычайно велико. Поэтому *невозможно создать универсальное руководство по проектированию* их всех. При проектировании должны доминировать их уникальные характеристики. Их уникальность заключена в функциях, которые они выполняют. Лучшее, что мы можем сделать, это процитировать наши же слова начала этой главы: «При хорошем проектировании форма всегда функциональна».

Следующая глава, последняя в этой части, подытоживает значительный объем практического опыта, полученного за годы разнообразного применения идеализированного проектирования. Если вы еще не уверены, пригодится ли вам этот опыт, то это глава, которую вам обязательно надо прочесть.

9

Действуйте решительно

Именно благодаря тому, что мы рискуем перейти из одного часа в другой, наша жизнь продолжается. И довольно часто только вера в негарантированный результат делает его осуществимым.

Уильям Джеймс

Наверное, вы уже поняли, что разнообразные примеры, которые мы представили в этой книге, подтверждают нашу убежденность, что идеализированное проектирование обладает неограниченным потенциалом для «растворения» проблем, с которыми сегодня сталкиваются организации, и для выявления того, что организации могут сделать сегодня для своего будущего. Как показал опыт, существуют два типа ситуаций, в которых менеджеры охотно прибегают к идеализированному проектированию.

Вы можете непосредственно столкнуться с трудноразрешимым кризисом. Либо вы можете состоять в организации, которая работает хорошо, но хотите, чтобы она действовала в будущем еще лучше, вплоть до пределов возможностей менеджмента.

В данной главе мы используем свой опыт идеализированного проектирования, чтобы рассказать, как две группы менеджеров, и даже те, кто находится где-то между ними, могут получить пользу от этого процесса. Вы также увидите, что и отдельные личности могут достичь большого личного успеха и удовлетворения благодаря участию в идеализированном проектировании. И, наконец, мы расскажем о возможных трудностях, с которыми вы можете столкнуться, и как их преодолевать.

Цель главы состоит в том, чтобы вы, убедившись в том, что идеализированное проектирование это именно то, что необходимо вашей организации, были бы готовы с головой отважно погрузиться в этот процесс.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ТЕКУЩЕГО КРИЗИСА

Нам нет необходимости сообщать, что ваша организация находится в кризисе, глубоком или не очень. Вы это и так знаете. Но мы должны сказать, что если ваша организация не смогла после нескольких попыток разрешить проблему, то она является прямым кандидатом для идеализированного проектирования. Скорее всего, кризис является проявлением *системной* проблемы, и все предыдущие попытки решить ее воздействовали на отдельную часть всей системы. С самого начала мы утверждаем, что нельзя решить системную проблему, исправляя только одну ее часть. Великая сила идеализированного проектирования заключается в том, что оно выявляет намного более широкий спектр различных решений возможных изменений в большей, объемлющей системе, которые приведут к изменению симптомов в ее части.

Что лично вы можете сделать, чтобы ваша организация предприняла идеализированное проектирование? По нашему опыту, лучше всего это можно сделать собственным примером. Начните с себя, с подразделения или процесса, которыми вы руководите. Можно даже не дожидаться позволения свыше. Успех вашей деятельности сделает очевидным для остальных, что идеализированное проектирование может разрешить и более крупные проблемы. Мы часто наблюдали это, в том числе в некоторых примерах, описанных в данной книге. И (рискнем сказать) это повысит ваш авторитет и репутацию в организации.

КАК СДЕЛАТЬ ХОРОШУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ ЛУЧШЕ

Организация, не испытывающая кризиса, может казаться не нуждающейся в идеализированном проектировании. Но в каждой успешной организации находятся люди, задумывающиеся о будущем, и о том, как они могут усилить конкурентное преимущество прямо сейчас в условиях быстро меняющейся глобальной экономики. Они воспринимают идеализированное проектирование как способ сделать организацию еще лучше в будущем.

Успешные организации используют идеализированное проектирование, чтобы создать перспективные продукты и инновационные услуги. Они используют этот процесс, чтобы стать организационно более гибкими и адаптированными. Это придает им больше возможностей превентивного контроля над собственным будущим вместо реагирования на происходящие изменения своего рыночного окружения.

СДЕЛАТЬ РАБОТУ БОЛЕЕ ПРИЯТНОЙ

На уровне отдельных личностей идеализированное проектирование может понизить порог боязни проигрыша перед конкурентами. Те, кто использует идеализированное проектирование, выигрывают в личном и профессиональном развитии. Оно повышает удовлетворенность работой, приводя к большей результативности и к тому же побуждая думать о будущем. Большинство людей используют в своей работе лишь какую-то часть своих знаний, но, участвуя в идеализированном проектировании, они могут использовать *все* свои знания. И как мы уже заметили выше, это сделает активных работников более заметными для высших руководителей и, следовательно, улучшит их карьерные перспективы. И примите во внимание «удивительный плюс», о котором мы говорили в первой главе: участие в разработке такого проекта – это большое удовольствие.

Если вы работаете в организации, которая раньше не предпринимала идеализированного проектирования, то почти наверняка столкнетесь с трудностями, которые надо преодолеть. И теперь мы расскажем о некоторых из них, и о том, как вы можете их преодолеть.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ТРУДНОСТЕЙ ИДЕАЛИЗИРОВАННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Даже самое хорошо спланированное идеализированное проектирование может натолкнуться на трудности, препятствующие достижению успеха. Чтобы подготовить вас к их преодолению мы завершим эту главу описанием возможных вариантов и расскажем, как вы можете успешно справиться с ними.

Часть трудностей имеет психологическое происхождение. Как и с любым новым процессом, некоторые люди склонны сопротивляться процессу идеализированного проектирования из-за своего

ошибочного мнения и опасений, связанных с ним. Дополнительные трудности возникают в ходе самого процесса проектирования.

Обсудим оба типа трудностей и предложения о том, как их преодолеть.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТРУДНОСТИ

- Мнение о том, что это слишком сложно.
- Мнение о том, что это потребует слишком много времени.
- Опасение, что это будет слишком «заоблачным» и нереализуемым.
- Опасение, что это вызовет нереалистичные ожидания, чем разочарует проектировщиков.
- Мнение, будто в угрожающей ситуации у них нет времени для участия в этом процессе.
- Неспособность вообразить, будто существующая система «исчезла прошлой ночью».
- Опасение потерять работу в связи с будущей реализацией нового проекта.

ПРОЦЕДУРНЫЕ ТРУДНОСТИ

- Заседания слишком редки и слабо посещаются.
- Отдельные участники довлеют в обсуждениях, а некоторые вообще помалкивают.
- Некоторые менеджеры любят руководить и не хотят быть равноправными в идеализированном проектировании.
- Некоторые участники не могут выйти за пределы своего понимания.
- Культура компании приучила своих работников быть пассивными, и они не верят, что могут влиять на свое будущее.
- Высшее руководство компании не одобряет процесс проектирования и не поддержит его рекомендации.

Рассмотрим эти трудности и объясним, почему они не могут устоять против нашего опыта в реальной жизни.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ТРУДНОСТЕЙ

- **Мнение о том, что это слишком сложно**. Первое впечатление от идеализированного проектирования действительно может быть таким. Важно, как куратор при первоначальном инструктировании опишет процесс и подчеркнет, что в каждом заседании есть внутренняя логика. Первоначальное мнение обычно меняется по мере понимания сути процесса.
- **Мнение, будто оно отнимет много времени**. После каждого заседания можно понять опасения людей, что следующие заседания отнимут еще больше времени. Однако процесс проектирования сокращает надобность в обсуждении проблем, возникающих из-за недопроектирования на предыдущих заседаниях. Более того, в процессе проектирования выявляются существенные проблемы организации – не поднимавшиеся на предыдущих заседаниях, – и они обсуждаются открыто и эффективно. Впоследствии число необходимых заседаний уменьшается.
- **Опасения, что проектирование будет «заоблачным» и нереализуемым**. До того как идеализированный проект составлен, имеется естественная тенденция полагать, что нет способа его осуществить. Слишком много трудностей мешают его реализации. Но следует иметь в виду, что целью является как можно большее соответствие идеализированному проекту, но не обязательно в точности. Мы обнаружили, что участники почти всегда удивляются тому, что очень многие детали идеализированного проекта могут быть реализованы. Обычное планирование не может дать такой эффект.
- **Опасение, что процесс создает нереалистичные ожидания и приведет к разочарованию проектировщиков**. Некоторые менеджеры могут предполагать, что этот процесс создает у их подчиненных (или потребителей) надежды, которые погибнут, если ничего не изменится. На деле, однако, оказывается, что возникают многие креативные идеи, широко поддерживаемые, и становится очевидным, что многие из них могут быть реализованы.
- **Мнение, что в угрожающей ситуации у них нет времени заниматься этим**. Вместо того чтобы заниматься текущими угрозами обычным образом – частично или оптимально разрешая их – участники обнаруживают, что при идеализированном проектировании они могут обращаться с ними творчески, «растворять» их и даже быстрее, чем при обычном подходе.

- **Неспособность вообразить, будто существующая система «исчезла прошлой ночью»**. Существующая реальность создает людям затруднения в прояснении мнения и представлении новой системы, не перегруженной существующими условиями. Долгом куратора проектирования является напоминать участникам об этих освобождающих обстоятельствах.
- **Опасение, что они могут потерять работу при реализации нового проекта**. Вполне естественно беспокоиться о том, что это приведет к сокращениям. Чтобы преодолеть эти опасения, важно, чтобы главный руководитель заверил участников, что никто из разработчиков проекта не будет уволен или понижен в должности.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРОЦЕДУРНЫХ ТРУДНОСТЕЙ

- **Совещания чересчур редки и малопосещаемы**. Кураторы проектирования должны настаивать на том, чтобы заседания проводились не реже раза в месяц. Иначе на каждом заседании слишком много времени и усилий будет тратиться на восстановление уже достигнутого в прошедших дискуссиях.
- **Некоторые участники доминируют на сессии, а другие помалкивают**. Неизбежно некоторые говорливые участники попытаются главенствовать в дискуссиях, а другие будут бояться высказываться и выглядеть глупцами. Роль куратора очень важна, чтобы убедить молчунов в том, что любые идеи полезны для рассмотрения, одновременно сдерживая говорунов. Нет предела творчеству, и процесс проектирования должен зажечь творческую искру во всех участниках – включая молчунов.
- **Некоторые менеджеры любят руководить и не хотят быть равноправными при идеализированном проектировании**. Возможность перемен всегда грозит нарушением статус кво в организации. Некоторые менеджеры стараются сохранить свое превосходство в ходе плановых заседаний – включая неоглашение своих знаний, когда знания являются силой. Для преодоления этого куратор проектирования должен постоянно подчеркивать разницу между *властью над* и *властью для* выполнения чего-то. Это особенно важно, когда проектирование дает власть высокообразованным подчиненным, которые обычно более склонны к демократичности организации, нежели к ее автократичности. Если сопротивляю-

щийся менеджер поймет, что он от демократизации выиграет более, чем потеряет, он превратится в участника – энтузиаста.

- **Некоторые участники не могут выйти за пределы своего понимания**. При всем их желании они кажутся неспособными посмотреть на проблему шире рамок собственного опыта. Это может быть сглажено в ходе первых же встреч со стейкхолдерами, не принимающими участия в проектировании. Настаивая, что предложения стейкхолдеров должны быть позитивными, а не негативными, члены проектной группы не только создают важную перспективу, но и делают идеализированный проект приемлемым для стейкхолдеров, не участвующих в проектировании. Кроме того, хороший куратор будет стимулировать раскрепощение мышления, приводя их примеры.
- **Культура компании приучила работников быть пассивными, и они не верят, что им позволят хоть как-то контролировать свое будущее**. В организации, где высшее руководство задает направление всему, да еще часто в административно-командном стиле, многим менеджерам среднего уровня и рядовым работникам чужда мысль об использовании идеализированного проектирования, чтобы смело мыслить и активно вносить вклад в будущее своей организации. В хорошо проводимом идеализированном проектировании они приходят к пониманию, что этот процесс помогает им оказывать влияние на организацию.
- **Высшее руководство не одобряет процесс проектирования и не хочет следовать полученным рекомендациям**. Для успеха идеализированного проектирования организации весьма существенно, чтобы генеральный директор или соответствующий менеджер с самого начала участвовали в проектировании. На первом же заседании куратор проекта должен в тактичной форме дать понять высшим руководителям, что они рискуют утратить престиж, если не станут участвовать в работе и поддерживать ее.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лучшим завершением этой главы, призывающей к смелому погружению в идеализированное проектирование, является цитирование высказывания Уильяма Джеймса, с которого она началась: «Именно благодаря тому, что мы рискуем перейти из одного часа в другой, жизнь продолжается. И довольно часто только наша вера в негарантированный результат делает его осуществимым».

На этом часть II заканчивается. Главы этой части были посвящены описанию применения идеализированного проектирования в широком спектре коммерческих и некоммерческих организаций, а последняя глава обеспечила разъяснение сути условий, которые могут помочь или помешать идеализированному проектированию.

В части III мы исследуем применение идеализированного проектирования к некоторым из больших вызовов, с которыми мир столкнулся сегодня.

III

ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ НЕ ИМЕЕТ ПРЕДЕЛОВ: ПРИМЕНЕНИЕ В ОТНОШЕНИИ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

10

Вызов крупным городам

Городской автомобиль

Перепроектирование Парижа и шире

Персональный автомобиль оказался из-за числа его пассажиров ужасным расточителем городской территории.
Льюис Мамфорд

Предыдущие части книги были сфокусированы на применении идеализированного проектирования предприятиями бизнеса и другими подобными организациями. Однако мы убеждены, что идеализированное проектирование может быть мощным орудием для ответа на многие из серьезных вызовов, перед которыми сегодня стоит мир. В этой части речь идет о применении идеализированного проектирования в отношении некоторых таких вызовов.

В первой главе части III мы показываем, как идеализированное проектирование может быть применено к многолетнему вызову городам и большим городским территориям. Первый пример – это проект автомобиля специально для городов; второй – перепроектирование Парижа как национального и международного центра.

ГОРОДСКОЙ АВТОМОБИЛЬ

Когда автомобиль был изобретен и началось его массовое производство, он поначалу являлся предметом роскоши. Поэтому был сконструирован как транспортное средство широкого назначения, которое предназначалось для передвижения и внутри городов, и между ними. Но, как заметил Льюис Мамфорд, дело повернулось так, что автомобиль стал чуть ли не самым большим расточителем городского пространства.

И не только пространства, но и времени. Время, затрачиваемое на передвижение по городу, особенно в часы пик, значительно увеличилось. Например, чтобы добраться до центра Филадельфии из ее северного пригорода требуется времени столько же, и даже больше, сколько требовалось век назад на такую поездку в конном экипаже. В одном из латиноамериканских городов недавно образовалась пробка из тысяч автомобилей, которая рассасывалась несколько часов. В этом заторе несколько человек скончались от сердечных приступов. Срочная медицинская помощь не была им оказана из-за невозможности добраться до них.

Длительные задержки на городских магистралях из-за дорожно-транспортных происшествий стали обычным явлением. Вдобавок ко всему, загрязнение воздуха выхлопными газами на холостом ходу в пробках резко возрастает.

Тот факт, что большинство семей имеет более двух машин, наводит на мысль о целесообразности сконструировать машины двух типов, одни для внутригородского пользования, другие – для поездок за город. Небольшой внутригородской автомобиль создаст возможность уменьшить перегрузку городов, которая во многих из них уже достигла критических пределов. Некоторые города ограничили пользование автомобилями в центральной части города, а ведь маленьким машинам можно было бы, например, ограничить появление в центре только с 6 утра до 7 вечера по будням.

Несколько лет назад группа профессоров и студентов, осознавших преимущества такого автомобиля, решила предпринять его идеализированное проектирование, а затем обсудить его потенциал с автопроизводителями. Напоминаем, что идеализированное проектирование исходит из предположения, будто существующие модели машин вчера ночью исчезли, и проектировщики начинают с чистого листа. Наш проект не похож на сегодняшние маленькие автомобили, большинство которых являются лишь уменьшенными вариантами полноразмерных седанов.

Первый вопрос, на который надо было ответить – каких размеров должен быть городской автомобиль? Обследования американских и мексиканских городов показали, что среднее число пассажиров в машине 1 или 2. Поэтому было решено сделать городской автомобиль двухместным.

Конечно, иногда нужно перевезти более двух человек. Рассмотрение этого вопроса отложено на более поздние этапы проектирования. Но это не проблема, поскольку и теперь часто бывает нужно поехать большему числу людей, чем мест в автомобиле, и мы просто используем еще одну машину.

Следующим этапом было проектирование сидения для водителя, так как было решено сохранить в силе предположение, что он должен сидеть (рис. 10.1). Далее – пассажир. Обычно в двухместных машинах, – например, в спортивных, – он всегда сидит рядом с водителем, глядя вперед. Но исследования показали, что пассажир находится в большей безопасности, сидя лицом назад. В случае столкновения пассажира отбрасывает на спинку сидения, а не швыряет на ветровое стекло. Возникло две возможности: посадить пассажира спиной вперед рядом с водителем либо позади него.

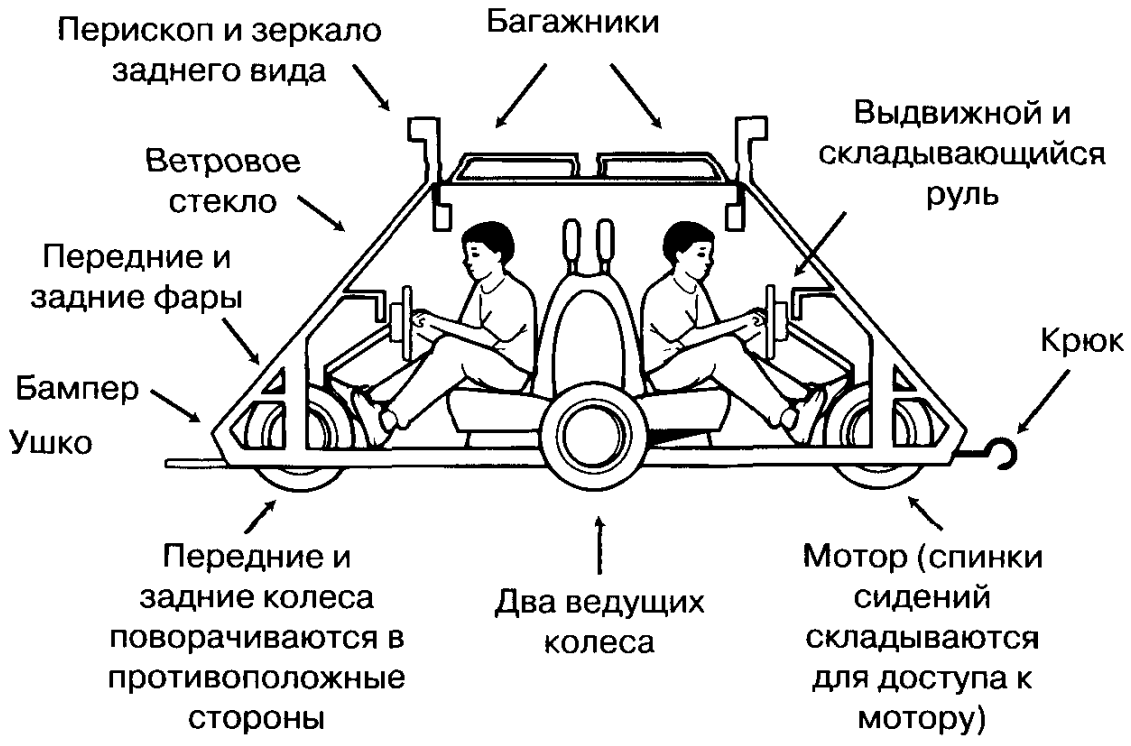


Рис. 10.1. Схематический проект городского автомобиля

Это привело к рассмотрению того, какой плотности людей в движущемся потоке машин можно достичь, если во всех машинах будет по два пассажира, но либо сидящих рядом, либо один позади другого. Плотность, достигаемая при более узком, но длинном автомобиле, оказалась в несколько раз больше той, которая была бы при коротком и широком кузове. Это достигалось бы в результате того, что каждая полоса могла быть разделена пополам, позволяя двум узким машинам ехать рядом, и даже на скоростных трассах половина боковых полос могли быть отданы этим гораздо более легким машинам. Поэтому было решено разместить пассажира позади водителя.

Далее, где поместить двигатель? Можно в любом конце кузова, как в нынешних автомобилях. Но другой вопрос наводил на размышления: где должен быть мотор, чтобы обеспечить машине максимальную устойчивость? Ответ был «в середине, между сиденьями водителя и пассажира».

С какой скоростью должен двигаться наш автомобиль? Расчеты показали, что максимальная плотность людей на дороге достигается при скорости 40 миль (63 км) в час. Следовательно, городскому автомобилю нужен мотор, позволяющий развивать скорость до 50 миль в час и не более. Это значит, что мотор не будет большим. Быть ли ему внутреннего сгорания, электрическим или другого принципа действия, определят технологии того времени. В любом случае он будет гораздо меньше загрязнять воздух, чем нынешние машины.

Двери на каждой стороне машины должны сдвигаться назад, открывая доступ к мотору и сиденьям, а спинки сидений должны складываться вперед, обеспечивая свободный доступ к двигателю.

Отложив эстетическое оформление на потом, проект определил простой каркас вокруг двух сидений и двигателя.

Где должны быть колеса? В обычных автомобилях они расположены на концах осей в четырех углах машины, спереди и сзади. А следующий вопрос опять стимулировал отход от стандартного мышления: где должны находиться колеса, чтобы минимизировать проблемы трансмиссии (передачи усилия от мотора к ведущим колесам)? Ответ был очевиден: два колеса на ведущей оси в середине, непосредственно под мотором. Это обеспечит прямую связь между двигателем и ведущей осью. Затем разместили по одному колесу по углам кузова. Эти колеса были «свободными», не связанными с мотором. Но они могли направлять движение машины по прямой или на поворот. Они будут соединены так, чтобы передняя и задняя пары

поворачивались в противоположных направлениях при желании совершить поворот. Это уменьшит радиус разворота машины практически до нуля. Другой вариант: только передняя пара колес поворачивается для изменения направления движения, а задняя пара пусть вертится свободно в ходе разворота.

Теперь машина стала симметричной, одинаковой с обоих концов. Где следует разместить руль и другие рычаги управления? Очевидно на том конце, где сидит водитель. Однако что произойдет, если бы стало возможным управлять машиной с любого конца, но только одного из них? Возникают два существенных преимущества, когда машина паркуется к краю тротуара, чтобы не занимать много проезжей части. Во-первых, на площадке, занимаемой обычным автомобилем, могут разместиться несколько таких машин. Во-вторых, такая машина может парковаться, не мешая движению машин, едущих позади. Она просто въезжает на свободное место, не совершая маневров.

К тому же при выезде с парковки у бордюра водитель имеет плохой обзор, если его место не со стороны проезжей части. Если же машиной можно управлять с любого конца, она может выезжать, не мешая движению. Поэтому в проекте пульты управления размещены в обеих кабинах с условием, что в данный момент может действовать только один из них. Руль неиспользуемого должен находиться в сложенном, нерабочем положении.

Багаж или другие вещи (например, купленные продукты) можно разместить на крыше кабины в контейнере, защищающем их от непогоды.

Вернемся к вопросу о том, как перевезти больше двух человек. Например, если у матери трое детей. Проект предлагает иметь прицеп такой же конструкции, но без двигателя и пультов управления. У обоих экипажей должны на разных концах быть складные крюки и ушки для их сцепления. Мать может перевозить детей куда захочет, и при необходимости легко установить линию связи между машиной и прицепом. По этому же принципу можно решить проблему транспортировки и большего числа пассажиров. Теперь каждый автомобиль может при необходимости служить тягачом для другой машины. Сломавшуюся на дороге машину любой другой автомобиль может отбуксировать до гаража. Можно также сформировать целый поезд из автомобилей на месте их сбора, и небольшой трактор доставит их все к нужному пункту, а водители во время поездки могут отдыхать и даже спать.

Для повышения безопасности автомобиль должен быть оснащен резиновым бампером, наподобие тех, что у электрических автомобильчиков на развлекательных аттракционах. Коляски могут разгоняться до пяти миль в час, но в отличие от «взрослых» машин, они сталкиваются друг с другом, не причиняя вреда себе и пассажирам. Поэтому проект предусматривает установку ударопоглощающих бамперов по всему периметру машины.

Для повышения безопасности решено разместить между передними и задними фарами чувствительные датчики. Они должны на ходу подавать световые сигналы машинам, слишком близко подошедшим сзади, и подавать сигнал водителю, если он сам слишком приблизился к едущему впереди. Кроме того, над каждой кабиной должен быть установлен перископ, чтобы водитель мог смотреть поверх машин, едущих впереди него. Исследования показывают, что это значительно сокращает число дорожных происшествий.

Законченный проект был обсужден с потенциальными производителями такой машины, компаниями, до сих пор не производящими автомобили. Их попросили оценить, сколько может стоить такая машина. Их оценка была вдвое ниже стоимости самого дешевого из существующих автомобилей. Это открывает еще и рынки менее развитых стран, для которых автомобили слишком дороги.

Поскольку автомобили в современных условиях эксплуатируются очень мало времени от возможного, наш проект рассмотрел, можно ли сделать так, чтобы городской автомобиль был в общественной собственности для пользования желающими, тогда можно было бы использовать для расчетов кредитные карточки. Любой мог бы взять машину, чтобы поехать куда ему надо, и по прибытии оставить ее на улице либо на ближайшей стоянке таких машин, и она снова становится доступной любому нуждающемуся в ней. Если будут организованы специальные стоянки для таких машин, улицы освободятся от припаркованных автомобилей. Стоянки можно также использовать для заправки и ремонта машин.

Экономический анализ имеющихся в общественной собственности таких машин показал, что даже если плата за них в расчете за одну милю будет не выше расходов на собственный автомобиль, они станут самым большим источником доходов в городском бюджете благодаря плате за их прокат пользователями.

Со времени разработки и опубликования концепции малого городского автомобиля несколько моделей двуместных автомобилей были произведены в Европе. Одна является возрожденным новым

«жучком» Фольксваген (Volkswagen New Beetle), выпущенным в 1998 г. Другая – Smart Car («Умный автомобиль») фирмы *Daimler – Chrysler*, который оказался убыточным в Европе, но тем не менее может быть выпущен в США в будущем. Еще один подобный автомобиль создан фирмой *Pininfarina*, назван Nido, кар – мечта, был представлен на женевском автошоу в 2004 г. Но каждая из этих моделей отличается от нашего проекта. Они используют только некоторые достоинства нашего городского автомобиля. Тем не менее использование некоторых особенностей нашего проекта для улучшения обычных автомобилей уже похвально.

Необходимо иметь в виду, что продолжающееся строительство все новых скоростных городских магистралей не избавит от перегрузки городских улиц. Новые и лучшие средства передвижения обычно порождают больше новых потребностей, чем было старых, для удовлетворения которых предназначены новые магистрали.

ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ ПАРИЖА И ЕГО ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

В начале 1971 г. группа специалистов из Пенсильванского университета была приглашена правительством Франции для проведения исследования будущего Парижа. В правительственных и общественных кругах Франции широко распространилось мнение, что со столичным городом что-то надо делать. Он страдал от административного невнимания и запущенности. Его рост допускался только в экономическом отношении; все остальные аспекты роста и развития города пренебрегались. В результате город хирел, терял ощущение своей «роли», не говоря об ощущении будущего и «чем же он должен быть». Париж был единственным городом во Франции, не имеющим своего правительства; он управлялся правительством государства. Последствия этого имели значение и за пределами города, так как он является частью национальной системы: «что бы ни произошло в Париже, оно распространится и откликнется во всей Франции, так или иначе повлияет на всю страну»[1].

Проектирование было организовано так, чтобы достичь как можно более широкого участия французских властей и групп стейкхолдеров, выбранных для выражения возможно более широкого спектра мнений. Проектирование проводилось в четыре этапа: 1) формулирование проблемного месива; 2) проектирование желаемого

будущего; 3) наиболее близкое к идеальному планирование проекта; 4) организационное планирование реализации плана.

Проектная команда выявила существующие «диссонансы» в Париже и его национальной и европейской окружающей среде, и спроектировала их будущее в предположении, что текущая политика правительства останется неизменной. Эта проекция привела к формулировке проблемного месива с «катастрофическими возможностями, заложенными в существующей ситуации». Стали очевидными необходимость фундаментальных перемен в существующей политике и отсутствие возможных и необходимых вариантов будущей политики. Затем проектная команда предприняла социологическое обследование мнений о том, каким должен быть Париж. Полученную информацию команда обобщила в виде спецификаций для проектирования желательного облика Парижа. Доминирующими ценностями оказались «первенство и уникальность», существующие в самосознании французов как исторические особенности Парижа, «идеального города».

Тогда проектная команда сформулировала следующие цели для реализации этих ценностей:

- **Политические цели**
  Стать самоуправляемым.
  Стать открытым городом.
  Разгосударствление и многонациональность.
  Стать столицей Европейского сообщества.
  Стать средоточием международных органов власти.

- **Экономические цели**
  Развить разные интернациональные функции.
  Стать местом размещения штаб-квартир производственных ассоциаций слаборазвитых стран.
  Стать маркетинговым центром, специализирующимся на международном маркетинге.
  Создать международную информационную систему финансового менеджмента.

- **Внутригородские цели**
  Ограничить приток населения.
  Избегать создания промышленных предприятий в растущих районах города.
  Стать мировым центром планирования и внедрения экологических исследований.

Защитить центр города введением правил и запретов.
Стать центром высокотехнологичной промышленности.
Стать центром разработки и производства информационных систем.
Стать центром интеллектуальных услуг.

План рассредоточения населения Парижа потребовал рассмотрения его воздействия на остальные регионы Франции. Это привело к плану регионализации страны. Западные регионы сопротивлялись индустриализации, а восточные быстро развивали промышленность. Поэтому было предложено развить на западе отрасли предпринимательства, основанные на местных традициях (например, национальные ремесла, туризм и т. п.) в дополнение к естественному росту существующей экономической базы. Затем было запланировано создание транснациональных зон вокруг Лилля, Метца, Нанси, Лиона и Сан-Этьенна как промышленных районов.

В перепроектированном Париже традиционно размещавшиеся производственные предприятия должны быть заменены предприятиями высокотехнологичными. Париж также мыслился как столица Европейского сообщества и как город всемирного значения. И в этом качестве специальное внимание должно быть уделено *культурным* функциям города, в том числе:

- Регулированию нового строительства в центре города.
- Ограничению движения транспорта в центре города.
- Созданию жилищных условий международного уровня.
- Основанию университета развития.
- Созданию всемирного университета.
- Открытию центра проведения культурных мероприятий других стран.

Два предложения среди культурных целей привлекают особое внимание – это университет развития и всемирный университет.

Первый был задуман, чтобы поддержать идею «centre mediateur» (расположение Парижа на привилегированном перекрестке, и его функционирование как международного посреднического центра во Франции и вне нее), и должен ориентироваться исключительно на содействие социоэкономическому развитию стран третьего мира. Был предложен специальный учебный план для этого университета, содержащий инновации для этого долго не получающего необходимого внимания направления.

Вторая еще более амбициозная идея была создать университет, который был бы «международным во всех отношениях: по содержанию учебных планов, преподавательскому составу, контингенту студентов». Он представлялся как «один из основных узлов всемирной образовательной сети....»

Чтобы придать плану общественную значимость, Уортонскую группу попросили провести широкое обследование, охватывающее представителей всех групп стейкхолдеров во Франции и вне ее. Исследование, проведенное с использованием методологии Делфи*, должно было выяснить, является ли концепция Парижа как глобального города приемлемой для причастных сторон после ознакомления с окончательным проектом. Это вполне соответствовало принципу соучастия, который Уортонская группа выдвинула с самого начала. Исследование показало, что все субъекты согласны с концепцией Парижа как всемирного города, но не как единственного. Они считают, что Нью-Йорк, Сан-Пауло и Сингапур должны пройти такое же развитие.

Кроме всего прочего, в результате работы над проектом существенно изменилось значение трех ключевых терминов. Оно было расширено. То, что поначалу задумывалось как европеизация, превратилось в глобализацию Парижа. То, что сначала понималось как регионализация, оказалось европеизацией Франции. И узкий смысл соучастной демократии как критически важного свойства проектируемого Парижа теперь стал сродни процессу, который Акофф назвал «гуманизацией» – это нечто такое, что предполагает совокупность социальных, а особенно культуральных компромиссов между людьми.

Наш проект сыграл большую роль для последующего развития Парижа и всей Франции. Организация движения транспорта, отведение площадок для строительства, развитие и размещение промышленных предприятий, распределение населения, университеты и многое другое ощутило воздействие проекта. Даже сегодня, через 30 лет после работы над проектом, некоторые его элементы все еще влияют на то, что происходит в Париже и во Франции.

В следующей главе мы предлагаем идеализированное проектирование для одной из наиболее на сегодня неподатливых проблем для США и других стран. Это справедливое и доброе предоставление медицинского обслуживания всем гражданам.

---

* Методология Делфи – одна из наиболее развитых научно обоснованных и технически обеспеченных методик обработки экспертных мнений. – Примеч. пер.

11

Вызов здравоохранению

Государственная система здравоохранения
Рынок здравоохранения

Около половины банкротов ссылаются на причины медицинского характера, указывая, что от 1850 до 2227 млн американцев (должников и их иждивенцев) не в состоянии оплатить медицинскую страховку[1].
The Policy Journal of the Health Sphere

Неравенство медицинского обслуживания, доступного разным членам общества, вызывает негодование. В этой главе мы рассматриваем идеализированное проектирование сначала для национальной системы здравоохранения, которая предоставляет свои услуги всем одинаково, а затем для лучшего способа предоставления их персонально.

НАЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Почти каждый согласится, что система здравоохранения США несовершенна. Около 45 млн человек не имеют медицинской страховки. В результате медицинские услуги предоставляются неравномерно, и их стоимость оказывается неодинаковой. Исследование, проведенное в 2005 году, обнаружило, что около половины обследуемых,

которые были зарегистрированы как банкроты, «ссылались на причины медицинского характера, указывая, что от 1850 до 2227 млн американцев (должники плюс члены их семей) оказались медицинскими банкротствами». Среди политических выводов был такой: «Лишения, испытуемые многими должниками – нехватка пищи, телефонной связи, электричества, медицинской помощи – делают наиболее правдоподобными заявления, что медицинская страховка была недоступной, и опровергают распространенное мнение, будто банкротство является «легким выходом»«.

Было много предложений по исправлению системы, но ни одно из лидирующих предложений не вело к *преобразованию*, они могли лишь *реформировать* ее, да и то только в финансовых вопросах. Само по себе изменение форм оплаты медицинских услуг не преобразует систему их оказания. Прежде чем решать, как следует оплачивать здравоохранение, следует сперва спроектировать систему, которая заслуживает оплаты.

Хотя некоторые предложения, вносимые в ходе обсуждения, направлены на улучшение существующей ситуации путем оплаты страховки тем, кто ее не имел, самые нужные изменения должны быть сфокусированы на сохранении здоровья, а не на лечении больных и инвалидов. Проект, который мы опишем ниже, нацелен на то, как могут быть сокращены ненужные лечебные процедуры, излишние административные расходы, служебные злоупотребления и мошенничество. Это осуществляется за счет уделения внимания нуждам и желаниям тех, кого лечат, прежде чем рассматривать потребности тех, кто оказывает лечебные услуги.

Такая работа была проведена небольшой группой профессоров *Wharton School* Пенсильванского университета в 1993 году. Представители всех групп стейкхолдеров, организованные воедино, подготовили следующий проект. В группу вошли врачи частной и государственной медицинской практики, пациенты – пользователи системы, руководители медицинских учреждений, представители обслуживаемой общественности, страховых компаний, поставщиков медицинского оборудования и правительства США.

Первые два заседания разочаровали тем, что на них не было внесено никаких неожиданных или инновационных предложений. Прорыв произошел только тогда, когда три руководителя группы в дискуссии между заседаниями пришли к выводу, что система здравоохранения, которую они пытаются изменить, вообще не является система охраны здоровья, а скорее есть система охраны больных и

инвалидов. Эти два типа систем не эквиваленты. Существующая системой нацелена на избавление или облегчение того, что нам не нравится – болезни или инвалидности, а не на достижение того, чего мы желаем – здоровья. Когда кто-то избавляется от того, чего он не хочет, он не обязательно получает то, чего хочет. В реальности он может получить нечто еще худшее. Вспомните, что попытка избавиться от алкогольных напитков в США не только не достигла этого, но и породила организованную преступность.

Когда все члены проектной группы осознали, что система заботы о больных и инвалидах это не то же самое, что система заботы о здоровых, начался процесс творческого проектирования. Проект, изложенный ниже, значительно отличается от того, что существует сейчас. Более подробное описание этого проекта и его применения можно найти в публикации Акоффа и Ровина (2003 г.).

ПРОЕКТ

Система здравоохранения должна обеспечивать необходимые медицинские услуги (включая профилактические, долгосрочные, поддерживающие зрение, слух, зубоврачебные и пр.) каждому гражданину США. Она должна также обеспечивать страховые выплаты этих услуг пациентам за счет их работодателей. Это будет препятствовать использованию труда нелегальных иммигрантов и даже самой иммиграции. Медицинские услуги должны оплачиваться за счет ежегодных налогов на здравоохранение, вносимых гражданами в *Internal Revenue Service* (*IRS*). Этот налог должен определяться с учетом доходов гражданина, его возраста, числа его иждивенцев, образа жизни, состояния здоровья, окружающей его среды. Лица с низкими доходами и не имеющие их должны освобождаться от уплаты налога.

Работодатели должны платить налог на здравоохранение, пропорциональный риску, угрозе здоровью данного работника. Они могут выбирать между полной или частичной выплатой налогов за своих работников. Если они предпочтут вообще не платить налога, то обязаны увеличить зарплату работника на сумму, равную налогу, для его личного медицинского страхования.

Агентство *IRS* должно собирать налог на здравоохранение и выдавать здравоохранительные ваучеры и марки состояния здоровья каждому гражданину. Цена ваучера должна зависеть от размера уплаченного налога; это должно отражать характеристики здоровья

гражданина (например, возраст, физические недостатки, образ жизни). Эксперты – актуарии Национального института здоровья или другого профильного агентства, но не *IRS*, должны назначать цену выдаваемого ваучера. Марки здоровья должны использоваться только для работ с повышенным риском для здоровья.

Гражданин может выбирать между штатными врачами первой помощи и отдавать свой ваучер тому, кого предпочел.

Врач первой помощи получает свою месячную зарплату от *IRS* в размере, зависящем от числа и состояния здоровья граждан, отдавших ему ваучеры. Врач первой помощи должен оплачивать услуги профильных специалистов и лекарства, выписанные ими. Личный доход врача первой помощи будет разницей между платежами от *IRS* и его затратами на услуги и медикаменты, предоставленные пациентам. *Поэтому чем лучше будет состояние здоровья его пациентов, тем больше будет доход врача первой помощи, и тем меньше будет размер налога для гражданина.*

Ниже мы опишем, почему врач первой помощи не будет иметь мотива для сокращения выписываемых им услуг и медикаментов независимо от состояния здоровья пациентов, чтобы уменьшить свои расходы и увеличить доход. Врачи первой помощи могут также получить некие платежи за «вторичный диагноз» (консилиум), как описано ниже.

Отдел здравоохранения каждого муниципалитета (совет) должен руководить внедрением оздоровительных программ на своей территории. Этот совет будет определять необходимые медицинские услуги, сертифицировать врачей для работы в общине, контролировать качество их работы. Такой контроль сократит число злоупотреблений. Совет может создать комиссии для расследования жалоб. Кроме того, совет должен обеспечить работу своей медицинской информационной системы, входящей в общенациональную сеть. Эта система должна выдавать пользователям необходимую информацию для осознанного выбора медицинских услуг и предоставляющих эти услуги специалистов.

Национальный институт здоровья или другие федеральные агентства здравоохранительного профиля должны создать специальные базы данных и другие медицинские нормы для всех муниципалитетов.

Агентство *IRS* должно выделять средства, необходимые для исполнения обязанностей каждому муниципальному совету.

Гражданин имеет право прибегнуть к услугам врача вне муниципальной системы, но это не освобождает его от уплаты медицинского налога.

Врачи первой помощи могут работать в муниципальной системе или вне ее, но не в обеих сразу. Выбор и удержание пациентов, работающих в муниципальной системе, подлежат контролю.

Ваучеры здоровья должны обеспечить стоимость сертифицированных оздоровительных программ. Налоговые средства должны предоставляться только тем, кто регулярно участвует в этих программах.

Система должна осуществлять следующие мероприятия, обеспечивающие получение необходимых пациенту услуг:

- Стоимость персонального ваучера должна возрастать при очередном ежегодном выборе того же самого врача первой помощи.
- Гражданин имеет право сменить своего врача первой помощи раз в год безвозмездно, а чаще – с вычетами.
- Гражданин может затребовать «вторичный диагноз» – консилиум. Если его диагноз совпадет с диагнозом лечащего врача, пациент обязан оплатить расходы на его проведение; в противном случае их оплачивает лечащий врач.
- Отдел (совет) здравоохранения муниципалитета должен проводить аудит деятельности врачей первой помощи и отменять лицензии или требовать дополнительного обучения тех, кто не соответствует стандартам.
- Муниципальная информационная система здравоохранения должна предоставлять информацию о видах и качестве медицинских услуг врачей, работающих в системе и вне ее.

Врачи первой помощи могут обезопасить себя от ухода пациентов к другим врачам и последующего сокращения своих доходов ниже приемлемого минимума. Это возможно лишь при условии, что их ставка будет ниже определенного предела, а надбавки к ней будут пропорциональны избранному ими уровню минимального дохода.

Федеральное правительство должно выплачивать стипендии студентам – медикам, которые согласятся отработать определенное время врачами первой помощи в местах, не обеспеченных медицинским обслуживанием в настоящее время.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

В 1991г. общие суммы экономии, получаемые от реализации этого проекта, были оценены в 306 млн долларов в год. Этого было бы достаточно для покрытия всех текущих расходов, не обеспеченных системой медицинского страхования, и еще осталось бы достаточно средств для оплаты расходов на программы лечения зрения, слуха, зубов и общего оздоровления. Таким образом, проектная команда предполагает, что проектируемая система не потребует дополнительных расходов.

Проектная группа определила дополнительные эффекты, которые может иметь ее проект. Общегосударственные расходы на здравоохранение должны существенно уменьшиться, а страховое обеспечение всех граждан США значительно увеличиться. Исчезнут *Medicare* и *Medicaid**. Вмешательство федерального правительства намного сократится. Работодатели будут обязаны выплачивать только те налоги, которые относятся к опасным для здоровья работам. Вся система будет иметь рыночный характер, поощряющий правильное поведение и наказующий неправильное всех участников. Она обеспечит медицинское обслуживание тем регионам, которые сейчас испытывают его недостаток, и будет способствовать созданию интегрированных систем здравоохранения.

ПРИМЕНЕНИЕ

Один вариант проекта общегосударственной системы здравоохранения был применен в здравоохранительной системе организации *Sisters of Charity of Nazareth Corporation,* семь госпиталей, – пять в штате Кентукки, один в Теннеси, и один в Арканзасе – внедрили проект в свою практику.

ЗДРАВООХРАНИТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР

Люди получают медицинское обслуживание, обращаясь к врачам. В приведенном примере мы предложили проект системы здравоохра-

* Это программы в США по оплате медицинских услуг государством: *Medicare* – для пенсионеров, *Medicaid* – для бедных и неимущих. – *Примеч. пер.*

нения, которая предоставляет высококачественные услуги каждому обратившемуся. Это может быть как частью общегосударственной системы здравоохранения, которая имелась в виду при проектировании, так и отдельной локальной системой.

Организационная схема предложенной системы достаточно гибка, так что врачи и их объединения могут работать самостоятельно, если позволит населенность района. Ради простоты назовем любую такую организацию «здравоохранительным центром». Она может располагаться в университетском или корпоративном кампусе, вблизи торгового центра или других мест скопления людей.

Человек, впервые обратившийся в такой центр, входит в приемный холл, где составляется его «амбулаторная карта», либо берутся данные из уже имеющихся у него историй болезни (рис. 11.1). Затем он направляется к врачам, которых предпочитает, или любым соответствующим специалистам, если у пациента нет предпочтения. Информация из амбулаторной карты сообщается предназначенному врачу. Обращения в центр приветствуются, и они будут максимально удобно включены в графики работы врачей организации. Назначения также могут быть заказаны по телефону. Нужно сделать доступ к услугам центра как можно более удобным потребителю. Центры обычно будут обеспечивать следующие услуги и врачей, их оказывающих:

- Врачи

  В их число войдут врачи общей практики, по внутренним заболеваниям, педиатры и другие специалисты. Им помогают медбратья и медсестры. В штате центра будет небольшое число специалистов, затребованных обслуживаемым сообществом, например, один-два гинеколога или ортопеда. Врачи первой помощи могут обратиться к другим специалистам центра или вне его.

- Отделение скорой помощи

  Это подразделение должно отвечать на вызовы по срочным обстоятельствам и даже на вызовы, не требующие последующих неотложных мер. Но оно должно располагать койками для обследования и лечения пациентов. Если пациент нуждается в обслуживании, которое не может быть предоставлено в отделении скорой помощи, должен немедленно быть предоставлен транспорт для его доставки в учреждение, обеспечивающее эту услугу. Работа отделения скорой помощи должна быть круглосуточной.

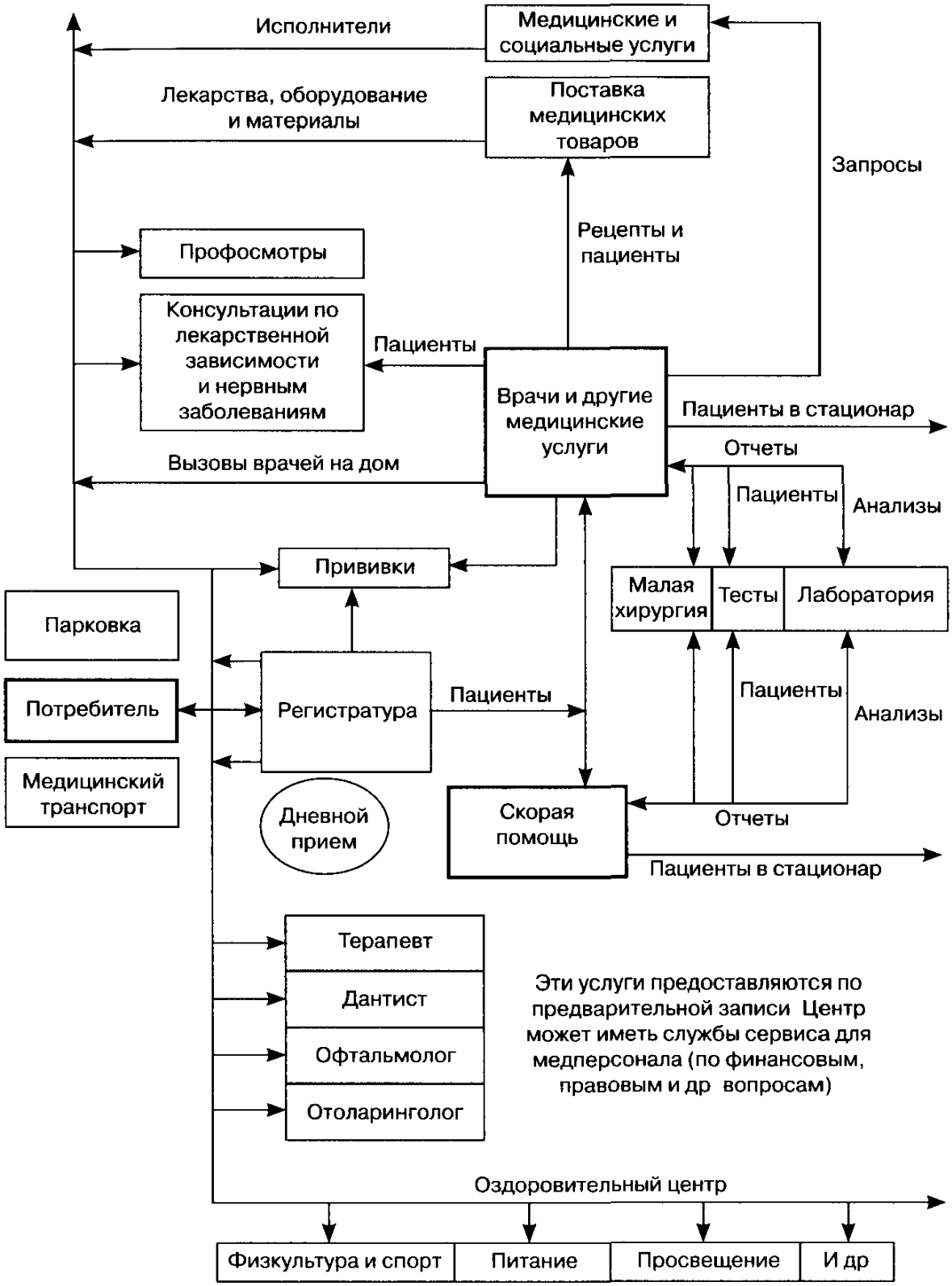


Рис. 11.1. Центр здравоохранения

- Отделение хирургии и сопровождающих процедур (для поддержки прооперированных)
- Отделение радиологии, кардиологии и других тестовых операций (только для поддержки отделения первичной диагностики)
- Лаборатория
- Отдел консультаций по профессиональным заболеваниям.
- Сертифицированный отдел аллергии, психического здоровья, генетических болезней (с возможностью надомного обслуживания)
- Эксперт по медицинской этике (работающий по запросам)

  Эти и другие услуги могут оказываться и по совместительству. Специалисты могут работать в нескольких медицинских учреждениях.
- Отдел медицинских и социальных услуг

  Это подразделение муниципалитета должно предоставлять консультационные услуги, а также информировать муниципальный отдел здравоохранения о случаях, когда нуждающиеся не получили медицинской помощи. Оно должно информировать врачей первой помощи об оказанной помощи. Оно также должно обеспечить приезд на дом и срочный диагноз и помощь тем, кто не в состоянии прийти в центр, и кому лучше быть дома, чем в больнице.
- Отдел «дневного стационара» для детей и взрослых
- Вспомогательные услуги

  Физиотерапия.

  Зубоврачебные услуги.

  Офтальмологи (услуги по зрению).

  Услуги по слуху и речи.
- Центр здоровья

  Клуб здоровья (физкультура и спорт).

  Центр питания.

  Центр медицинского просвещения.
- Отдел иммунизации (обязательные и желательные платные прививки)
- Обслуживаемая парковка автомобилей клиентов
- Служба скорой помощи

Приведенный перечень услуг и средств их оказания не является исчерпывающим. Возможны и другие, например, медицинские книжные магазины, тренажерные залы и т.п.

Как и другие организации первичной медицинской помощи, центр может быть частной или общественной собственностью, делая соответствующие платежи в бюджет.

Должно быть обеспечено регулярное автобусное сообщение между центром и наиболее оживленными районами города, с определенными остановками по пути.

Пациенты могут обращаться в любой конкретный центр по своему выбору; это создаст конкурентные отношения между центрами и вынудит их лучше удовлетворять нужды пациентов.

Преимуществом оздоровительного центра является то, что он оказывает одинакового качества услуги любому пациенту. Он предоставляет все нужные услуги в одном месте, взамен поисков по городу разных необходимых специалистов.

Мы намеренно не касались вопроса стоимости услуг оздоровительного центра. Этот существенный вопрос рассматривается в проекте национальной здравоохранительной системы, описанной раньше.

В следующей, последней главе этой части, описывается, как идеализированное проектирование может помочь справиться с некоторыми очень серьезными проблемами правительств государств в сегодняшнем мире.

12

Вызовы правительствам

Система национальных выборов
Обновление ООН
Ответ терроризму

Социально-экономическое развитие создает альтернативы потенциальным рекрутам терроризма, и оно же создает новый средний класс, заинтересованный в поддержании мира.
Исследование терроризма и развития корпораций *Rand Corporation*

В данной главе мы применяем идеализированное проектирование к ряду вызовов, с которыми столкнулся современный мир, и показываем, что такое проектирование может быть мощным орудием в борьбе с вызовами национального и интернационального масштаба. Мы начинаем с проектирования национальных выборов, обеспечивающего максимальную явку избирателей на выборы. Затем предлагаем проект организации, заменяющей нынешнюю Организацию Объединенных Наций, и исключающей многочисленные препятствия в деятельности ООН по осуществлению ее миссии. И, наконец, предлагаем проект, как справиться с международным терроризмом, возможно, наибольшей угрозой современным государствам. В отличие от других примеров, описанных в книге, эти являются нашими собственными творениями. Они не были заказаны внешними организациями. Поэтому предлагаем эти проекты не как законченные, а предполагающие дискуссии и выдвижение других альтернатив.

НАЦИОНАЛЬНАЯ ИЗБИРАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА

Когда создавалась избирательная система США, число граждан, имеющих право голоса, было значительно меньше, чем сейчас. Раньше избиратели чувствовали, что их голоса действительно учитываются. Сегодня это не так, а в результате очень многие избиратели не участвуют в выборах. По оценкам, в президентских выборах 2004 г. участвовало лишь 60% имеющих право голоса. Хотя проголосовало чуть больше 122 млн граждан, около 80 млн уклонились от этого. И хотя 60% звучит убедительно, 80 млн неявившихся превышают число голосов, полученных любым кандидатом.

И что еще хуже, в местных выборах участвует еще меньше избирателей, хотя тут их голоса значат для них же больше, чем в национальных выборах. Исследования показали, что во многих местных выборах участвует не более 25% избирателей. Большинству населения неизвестны ни сами кандидаты, ни должности, на которые те претендуют.

Причины низкой явки избирателей широко распространены и разнообразны. Слишком долги предвыборные кампании. И слишком дорогостоящи. Способы финансирования кампании делают кандидатов привязанными к определенным интересам. Недостаточно информации о характере выборной должности. Редко предоставляется возможность задать кандидату вопросы о его позиции.

Перепроектирование избирательной системы, предпринятое Акоффом и Ровиным (*Ackoff & Rovin*, 2003 г.), учитывает все эти недостатки и жалобы. Оно является частью перепроектирования всего правительства. Таким образом, описываемая избирательная система должна рассматриваться как неотъемлемая часть большей правительственной системы, спроектированной идеализированно.

ГОЛОСОВАНИЕ

Избиратель должен иметь альтернативу всем кандидатам. В бюллетене после списка кандидатов должна быть графа «Против всех». Если эта графа наберет большинство, должны быть выдвинуты новые кандидаты, и выборы проведены заново. Расходы на новые выборы должны относиться на счет тех, кто выдвигал отвергнутых кандидатов, либо самих кандидатов. Чтобы обеспечить эти платежи,

суммы, покрывающие расходы на возможные повторные выборы, должны вноситься в виде залога для каждого кандидата. Кандидату, получившему больше голосов, чем «Против всех», залог возвращается. Такие меры могут улучшить качественно кандидатов, претендующих на выборные должности.

ОБЯЗАННОСТЬ ГОЛОСОВАТЬ

Даже при этом нововведении не исключено, что значительное число избирателей может не явиться к урнам. В некоторых странах неявка на выборы рассматривается как государственное правонарушение, грозящее большим штрафом или другим наказанием. Однако лучше рассматривать явку как обязанность, а не просто право. Проект избирательной системы предусматривает привлечение неявившихся к принудительным общественным работам установленного объема. Принцип такой: если гражданин не выполнил общественный долг (в данном случае голосование), он должен возместить его другим соразмерным образом.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПАРТИИ

Избирательная система допускает участие политических партий и даже способствует им, но от них требуется опубликование платформы, которая была бы не просто сводом банальностей.

ПЛАТФОРМЫ

Платформы должны содержать обоснование целей партии. Кроме того, платформа должна включать оценки объемов и типов необходимых ресурсов и их предполагаемые источники для достижения поставленных целей. Кандидаты всех уровней обязаны опубликовать свои платформы и в случае партийности назвать партию, к которой они принадлежат. Независимый кандидат должен опубликовать платформу своих целей либо перечень социальных групп, с которыми считает себя связанным. Избранное должностное лицо, не прила-

гающее достаточных усилий к реализации обещанных в платформе целей, подлежит отзыву электоратом.

ПРЕДВЫБОРНЫЕ КАМПАНИИ

Предвыборные кампании должны быть ограничены во времени, например, двумя месяцами. Кандидатуры претендентов на должность должны объявляться не раньше чем за три месяца до выборов. Финансирование выборов должно быть открытым, и все кандидаты должны иметь одинаковое финансирование кампании и равный доступ к средствам информации. Частное финансирование кампании не допускается. Кандидаты должны создать вебсайт, на который можно посылать вопросы. Ответы кандидата должны записываться там рядом с вопросами, эта информация должна быть доступна любому через Интернет. Должен быть создан беспристрастный совет, следящий за тем, чтобы кампания была конструктивной, не направленной на дискредитацию оппонентов. Этот совет должен иметь право сделать одно предупреждение за негативную агитацию, и дисквалифицировать кандидата, продолжающего это делать.

СРОКИ СЛУЖБЫ

Срок пребывания на любом посту должен быть ограничен шестью годами. Каждые два года треть членов каждого законодательного органа должна переизбираться. Должностные лица могут занимать свой пост не более двух сроков, то есть 12 лет. Кроме того, нельзя снова претендовать на должность, которую лицо уже занимало 12 лет подряд.

Такая избирательная система может значительно увеличить число участвующих в голосовании и сделать демократию в США более ответственной перед своим электоратом.

Далее мы рассмотрим одну из самых больших бюрократий в мире – Организацию Объединенных Наций, и предложим проект новой всемирной организации, которая сможет выполнить миссию, до сих пор не реализуемую существующей организацией.

НОВЫЕ ОБЪЕДИНЕННЫЕ НАЦИИ

Во времена, когда Объединенные Нации стали объектом нарастающего вала критики, Джамшид Гарайедаги и Расселл Акофф подготовили в 2003г. нижеизложенный проект. Конечно, этот проект не был предназначен к реализации. Он передавался в частном порядке, без огласки, с целью начать дискуссию о том, как сделать ООН более эффективной организацией, либо – чем ее можно заменить.

ВВЕДЕНИЕ

Мир оказался вовлеченным в месиво проблем. Вряд ли это утверждение требует документального подкрепления. Ужасающее состояние мира приводит в уныние, в частности, тех из нас, кто надеялся, что ООН сможет привнести какой-то порядок и осмысленность в эти дела. К сожалению, оказалось, что ООН дала немногим больше, чем ныне уже несуществующая Лига Наций давала после Первой мировой войны. Ясно, что только благодаря эффективным, решительным и настойчивым международным действиям могут произойти какие-то изменения к лучшему в состоянии мира. Односторонние действия любой из супердержав не только возложили бы на ее народ тяжелые и несправедливые тяготы, но и не привели бы к желаемому результату. В самом деле, до сих пор подобные вмешательства только наращивали клубок проблем. Единственное осуществимое решение, требующееся от мирового сообщества, это взять на себя коллективную ответственность и полномочно действовать по наведению порядка в мире, способного регулировать взаимодействия между государствами. Поэтому последующий идеализированный проект потенциально эффективной межгосударственной организации мог бы хоть немного стимулировать какие-то продуктивные изменения в ООН. Проект не обязательно внедрять в жизнь, но, очевидно, что будучи реализован, он мог бы улучшить мир. Однако возможна хотя бы аппроксимация проекта, если заменить ею ООН либо создать новый международный орган.

Сначала мы изложим идеализированный проект, а затем рассмотрим, какие его части или близкие им представляются осуществимыми. Станет очевидным, что все препятствия к внедрению даже всего идеализированного проекта в полном виде находятся в умах людей,

а не «где-то». Но это и есть наиболее трудно преодолимые препятствия. И все-таки в прошлом бывали случаи, когда мобилизующие идеи и видения производили изменения в сознании масс и вызывали социальные революции грандиозных масштабов.

Ортега-и-Гассет ярко описал такой проект: «...человек стал с энтузиазмом относиться к своей идее некоего предприятия сомнительной осуществимости. Он погрузился в работу ради осуществления этой идеи, невероятными усилиями стараясь достичь невозможного. И в конце концов он достигает этого. Вне всяких сомнений, жизненно важным источником человеческого могущества является его способность разжечь энтузиазм из искры мерцания чего-то невозможного, трудного, отдаленного»[1]. Йоги Берра сказал об этом еще проще: «Следует быть осторожным, если вы не знаете, куда идете, потому что вы можете не дойти туда».

Намерением данного идеализированного проекта является инициировать дискуссию, ведущую к улучшению способов улаживания международных дел путем достижения консенсуса относительно того, что же является наиболее желательным. Иначе говоря, проект должен поднять уровень обсуждения глобальных вопросов выше того, на котором такие дискуссии ведутся в настоящее время. В современных дискуссиях всемирная система принимается такой, как она есть, и ставится вопрос, как могут быть изменены ее части или их действия, чтобы сократить клубок проблем. Такое обсуждение, сколь бы всесторонним оно не было, основано на предположении, будто можно разрешить проблемное месиво системы путем латания дыр или изменением ее частей по отдельности. Основная предпосылка данной книги состоит в том, что улучшение действия частей системы может не улучшать действие системы, частями которой они являются.

ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ НОВЫХ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Несколько важных характеристик должны быть в проекте организации. Они должны давать государствам основательные причины для объединения, то есть членство в организации должно давать существенные преимущества. Поэтому организация должна иметь следующие характеристики:

1. Быть добровольной ассоциацией автономных государств, приверженных идеалам демократии, плюрализма, защиты прав человека, содействия развитию государств, входящих в ее состав и не являющихся ее членами. Подходящим названием такой организации может быть *Союз Демократических Наций.*
2. Быть способной разрешать конфликты или управлять ими при их возникновении а) между членами организации, б) между ее членами и нечленами, в) между нациями нечленами либо по их просьбе, либо если их конфликт подвергает опасности одного или более ее членов.
3. Обеспечивать безопасность всем государствам, являющимся ее членами, предоставляя им защиту от любого, внешнего или внутреннего, источника агрессии.
4. Способствовать всесторонним и неограниченным экономическим, культурным, образовательным и технологическим обменам между своими членами.
5. Создать возможности для совершенно свободных коммуникаций и передвижения людей, товаров, капиталов между ее членами.
6. Препятствовать всякой эксплуатации или сегрегации любой группы внутри государства-члена по любому основанию: расовому, национальному, религиозному, языковому, половому или возрастному.
7. Помогать в искоренении бедности, неграмотности, геноцида, тирании, угроз здоровью и среде обитания – во всем мире.
8. Помогать нациям, не входящим в организацию и желающим вступить в Союз, осуществить членство.

УПРАВЛЕНИЕ СОЮЗОМ

- Должно быть учреждено два органа, формирующих и осуществляющих политику организации. Один – Совет глав государств, должен состоять из избираемых президентов или премьер-министров всех государств – членов с их заместителями (например, вице-президентами или заместителями премьер-министров) в качестве исполняющих обязанности. Второй – Палата представителей, должен состоять из представителей каждого государства-члена, их число должно быть пропорционально численности населения и ВВП на душу населения.

- Союз должен иметь директора-распорядителя, избираемого на срок 6 лет бесповторно. Не менее трех кандидатов должно выдвигаться Советом представителей, из которых Совет глав государств выбирает одного большинством голосов.
- Любой избранный руководящий работник может быть освобожден от должности по решению Совета глав государств и Палаты представителей, принятому двумя третями голосов.
- Совет должен иметь суд, функция которого – рассматривать споры между нациями-членами и между членами и нечленами ее. Кандидаты в члены суда выдвигаются Советом глав государств и избираются Палатой представителей большинством голосов. Суд состоит из девяти членов, каждый из которых служит в течение девятилетнего срока. Ежегодно переизбирается один член суда.
- Директор-распорядитель представляет на рассмотрение Совета государств кандидатуры в члены суда, которые будут предлагаться Советом Палате, если получат две трети голосов в Совете. Кандидатуры должны выбираться из бывших глав государств или председателей национальных судов
- Директор-распорядитель должен иметь Кабинет, состоящий из глав всех подразделений союза, назначаемых директором с одобрения двумя третями Совета глав государств.

ВСТУПЛЕНИЕ В СОЮЗ

Членство в Союзе должно быть доступно всем государствам, независимо от их географического положения, расы, религии, величины, если они удовлетворяют следующим условиям:

- Члены должны быть самостоятельными плюралистичными демократиями в течение не менее 20 лет с не менее чем двукратной мирной сменой администрации (то есть передачей власти). «Демократия» существует в государстве, если: 1)каждый, кого коснется решение, имеет возможность участвовать в его принятии прямо или косвенно (через выборных представителей), 2)каждый, обладающий властью над другими порознь, остается подвластным им коллективно, 3) каждый волен делать что угодно при условии, что это не ограничит свободу других делать что угодно; в противном случае требуется согласие затрагиваемых.

«Плюрализм» существует в обществе, которое допускает выражение любого мнения и осуществление любых действий по поводу любого предмета рассмотрения, если это не ограничивает возможности других поступать точно так же.

«Самостоятельная» страна та, которая не подвержена влиянию со стороны любого внешнего источника контроля.

«Мирная смена администрации» имеет место, если переход власти на высших уровнях управления государством происходит путем выборов, которые передают власть от одного выборного лица или группы таких лиц другому лицу или группе лиц.

- Заявка на вступление должна быть одобрена большинством избирателей страны.
- Члены Союза обязуются признавать и исполнять все без исключения требования Всеобщей декларации прав человека, включая запрет дискриминации или сегрегации по признакам расы, пола, религии, национальности, языка или возраста.
- Члены Союза должны признавать его роль и обязуются проводить изменения, необходимые для передачи ряда обязанностей от государства Союзу.
- Члены не должны находиться в состоянии войны с другими государствами или в состоянии гражданской войны, и не участвовать ни в каких территориальных спорах.
- Члены не должны принадлежать к любой другой ассоциации государств, обязательства перед которой превалируют над обязательствами перед Союзом.
- Члены не должны укрывать или поддерживать терроризм любой формы.
- Члены должны отменить смертную казнь и все формы физического наказания.
- Члены должны предоставлять всем гражданам (за исключением заключенных и подследственных) свободу эмиграции.
- Члены должны гарантировать бесплатное начальное образование не менее восьмилетнего всем гражданам, а также общедоступное страхование от заболеваний и безработицы, наряду со стимулами занятости.

ВЫХОД ИЗ СОЮЗА

Членство будет приостановлено, если будет нарушено любое из его условий. Член будет исключен, если он троекратно нарушит условия членства либо откажется выполнять решение Союза. Любое государство может быть исключено из Союза решением двух третей голосов в руководящих органах Союза. Любая часть государства – члена может выйти из этого государства, если за это проголосует большинство избирателей данной части. После отделения она может вступить с Союз по принятой процедуре.

УСЛОВИЯ ПРОДОЛЖЕНИЯ ЧЛЕНСТВА

Условия пребывания в Союзе должны строго соблюдаться. Члены не должны иметь собственных армий; Союз обеспечит вооружение силы, необходимые для защиты своих членов от внешней или внутренней агрессии.

Каждый член должен платить ежегодный взнос, основанный на подушной оценке, пропорциональной среднему доходу на одного гражданина данной страны. Члены должны обеспечить внутри Союза полную свободу передвижения и свободу торговли. Они ограничат сроки службы всех избираемых должностных лиц шестью годами без права повторного избрания, а их правительства должны финансировать все избирательные кампании, ограничив их продолжительность тремя месяцами. Союз примет один язык в качестве своего официального языка, который будет преподаваться как второй язык во всех школах государств – членов. Ни один член Союза не должен переправлять другому члену товары или услуги, запрещенные в государстве – получателе (например, оружие или наркотики).

УСЛУГИ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ СОЮЗОМ

Дополнительно к содержанию и предоставлению вооруженных сил Союз будет предоставлять государствам-членам совокупность других услуг. Будут функционировать управление пищевых и лекарственных продуктов, служба охраны природы. Создан центр противоэпидемического контроля – для профилактики и устранения эпидемий,

возникших в пределах Союза и вне его. Введено лицензирование товаров и услуг, создана система стандартов и определения сортов продукции, – единые для всех стран Союза. Создана служба разрешения конфликтов, доступная внутри и вне Союза. Создана комиссия контроля за нераспространением оружия массового уничтожения как в странах Союза, так и вне его. Созданы патентная служба, регистрации торговых марок, соблюдения авторского права. Созданы рынок акций, биржи ценных бумаг и обмена валют. Обеспечены таможенные и иммиграционные услуги. Предоставлены услуги по кредиту и финансовому консультированию для поддержки развития членов Союза и других стран. Создано агентство новостей, публикующее ежедневную газету и ведущее передачи по радио и телевидению; продукция агентства будет доступна всем членам Союза и, по запросу, государствам вне него. Однако газеты каждого государства будут издаваться и обеспечивать предоставление информации и разнообразие мнений.

ПРАВА ЧЛЕНОВ СОЮЗА

Проект не предусматривает никаких условий для государств, вошедших в Союз, действовать единообразно. Степень автономии членов Союза максимизируется проектом за счет минимизации властных полномочий, от которых они должны отказаться при вступлении в Союз. Намерение состоит в том, чтобы дать всем нациям наибольшие побудительные мотивы для соответствия их правления требованиям членства в Союзе. Такая организация должна добиться отсутствия войн и других международных конфликтов между членами Союза.

А далее мы рассматриваем терроризм и способ ослабить одну из его основных причин.

Комментарий переводчика

Озабоченность состоянием международных отношений охватывает многих. Например, известный политолог и глава редакции журнала «Россия в глобальной политике» С. Караганов в недавней колонке в «Российской газете» пишет:

«Международное сообщество явно не справляется с управлением международными отношениями. В этой ситуации провокация, не-

понимание могут спровоцировать большие беды. Многое в современных отношениях напоминает ситуацию, предшествующую мировым войнам...».

«Падение уровня системы управляемости международными отношениями настоятельно требует создания новых управленческих институтов (в поддержку слабеющей ООН). Все об этом знают, но почти никто не готов что-либо конкретно делать...».

«Каков выход? (...) Необходим новый институт международного управления. Названий у него было немало. Но суть одна – мощные и ответственные державы объединяются и составляют директорию рядом с ООН, управляющую, а иногда и навязывающую определенные стандарты поведения. Но эта директория, сколько бы ни было в ней стран, должна быть едина, иначе ничего не получится, и мир переживет очередной раунд катастроф. (...) Директорию можно назвать как угодно – Сообществом демократических государств, (...) Союзом за развитие и стабильный мир...»

«Союз должен быть постоянно действующим, иметь секретариат, быть тесно связанным с ООН, но не зависеть от ооновского большинства. Сколько бы в Союзе ни было стран, они должны работать на основе квалифицированного большинства. Могу и дальше расписывать идеальный, с моей точки зрения, проект нового мироустройства. Но остановлюсь...».

Очевидно, идея реорганизации ООН носится в воздухе, и совпадения идеализированного проекта Акоффа и идеального проекта Караганова впечатляют. Их различия – в значительно большей детализации структуры Союза у Акоффа, и в акценте на возможность насильного навязывания Союзом определенных стандартов поведения государствам в проекте Караганова.

Во всяком случае, проект Акоффа «Новых Объединенных Наций» следует рассматривать не как гениальное «чудачество», а действительно как основу для начала серьезных и неотложных дискуссий о грозном вызове всемирного масштаба.

ОТВЕТ ТЕРРОРИЗМУ

Волна террористических атак, обозначивших начало двадцать первого века, не ослабевает. Государства ответили созданием или расширением сил безопасности, чтобы защититься от новых атак. Однако усилия по защите потенциальных целей террористов от нападения тщетны по двум причинам. Во-первых, число таких целей намного больше, чем может быть эффективно защищено, и, во-вторых, всегда легче что-то разрушить, чем предотвратить его разрушение, особен-

но когда террористы готовы пожертвовать собой в акте разрушения. От террориста – самоубийцы практически невозможно защититься.

Это не должно привести к выводу, что нам не следует как можно сильнее противостоять терактам, или что мы не должны быть готовыми минимизировать урон, нанесенный совершенным терактом. Однако эти усилия не решат проблему.

Способы, используемые сейчас в борьбе с терроризмом, направлены на его результаты, а не на причины. В противоположность этому, мы считаем, что именно неспособность обеспечить развитие общества делает его допускающим терроризм. *Главным – хотя и не единственным – источником терроризма является несправедливое распределение между и внутри государств благ, качества жизни и возможностей их улучшения.* Это нашло отражение в недавнем исследовании, проведенном организацией *Heritage Foundation* «Индекс экономической Свободы – 2002»[1], – которое обнаружило, что появление террористов в государстве соответственно соотносится с экономической свободой, которая, в свою очередь, соответствует уровню экономического развития этого государства. Упорядоченный список таких государств завершают шесть стран: Иран, Лаос, Куба, Ливия, Ирак, и Северная Корея. Исследование *Cragin and Chalk* (2003) нашло, что хотя социально-экономическое развитие не ликвидирует терроризм, «оно предоставляет экономические альтернативы потенциальным рекрутам и создает новый средний класс, который заинтересован в сохранении мира».

Способность лиц и групп эмоционально и концептуально справиться с растущими требованиями непокорной окружающей среды прямо связана с уровнем их развития. Мы используем термин *развитие* для обозначения способности лица или группы эффективно использовать имеющиеся ресурсы для удовлетворения их собственных и других лиц нужд и законных желаний.

В дальней перспективе *идеальный способ* справиться с терроризмом требует обеспечить развитие обездоленных слоев общества как в более, так и менее развитых странах. Это подразумевает выполнение пяти условий:

1. Более развитые страны и сообщества должны предоставить менее развитым странам и сообществам доступ к общим ресурсам – финансовым, человеческим, материально-техническим, – которые могут быть употреблены для развития, но *только такими способами, которые приемлемы для принимающей помощь стороны, а не предпочтительны для помогающей стороны.*

2. Эти ресурсы должны расходоваться только на *развитие*.
3. Решения о том, как использовать эти ресурсы, должны приниматься *демократично* теми, кто будет непосредственно затронут этими решениями, и они должны быть одобрены другими, которые будут затронуты опосредствованно.
4. Нельзя допустить *коррупцию*. Факт коррупции должен быть достаточным поводом для прекращения деятельности по развитию.
5. Эта деятельность должна проходить при *мониторинге* и ее оценивании независимой группой, члены которой подходят для получающей и предоставляющей помощь сторон.

Рассмотрим эти условия более подробно.

РЕСУРСЫ

Каждая более развитая страна должна иметь агентство, управляющее программами развития. Оно должно принимать и обрабатывать заявки на помощь. Агентство ООН могло бы помогать в направлении заявок в подходящие национальные и интернациональные фонды. Действия должны быть быстрыми. Отрицательный ответ одного фонда не препятствует передаче заявки другому.

Определенный процент от налогов на доходы, собранных в каждой более развитой стране, должен предназначаться для взноса в фонд выравнивания развития государств. Учреждения и организации, получившие финансовую помощь или контракты от правительств более развитых стран, должны предоставить необходимые трудовые ресурсы. Зарплаты, расходы, стоимость оборудования должны оплачиваться из гранта, выданного на проект.

РАЗВИТИЕ

Как сказано выше, под *развитием* мы понимаем увеличение способности и желания удовлетворять свои и других нужды и законные желания. Законным желанием является такое, исполнение которого не препятствует развитию других, а нужда – это потребность в чем-то необходимом для поддержания или сохранения жизни.

Таким образом, развитие есть увеличение *достатка. Сверхдостаток* есть способность обеспечить любые законные желания и нужды субъекта. Этот идеал, объединяющий в себе цели и средства, недостижим, но он допускает непрерывное к нему стремление. Этот идеал всегда присущ человеку, поскольку невозможно чего-нибудь желать без желания иметь способность получить это.

Развитие определяется знаниями, а не богатством. Уровень жизни является показателем богатства; качество жизни определяется степенью использования знаний. Робинзон Крузо является лучшей моделью развития, чем миллиардер Дж. Пирпонт Морган.

ДЕМОКРАТИЯ

Демократическое принятие решений основано на трех принципах:

1. Каждый, кого исполнение коснется непосредственно, может участвовать в его принятии лично или через избранного своего представителя. Те, кто не в состоянии сами быть представителями, должны быть представлены лицом, могущим выразить их интересы. Например, родители должны представлять ребенка, психиатр должен представлять душевнобольного.
2. Любой руководитель, имеющий власть над другими, подвластен коллективу этих других, то есть своих подчиненных. Таким образом, демократическая власть не линейна, а циркулярна, направлена вниз индивидуально, и вверх – коллективно.
3. Каждый субъект (индивидуум или группа) волен принимать любое решение при условии, что оно не затрагивает других лиц или группы. Если же это условие не выполняется, то для принятия такого решения необходимо согласие тех, кого оно коснется. Это аналогично принципу «нет пострадавших – нет и преступления».

КОРРУПЦИЯ

Коррупция – это присвоение в личных целях ресурсов, предназначенных для развития определенной группы и ее членов. Коррупция свирепствует во многих слабо развитых странах, где является главным препятствием развития. Она вызывает у многих чувство без-

ысходности, и этим создает благодатную почву для терроризма. Она должна быть непозволительной, а виновные в ней должны считаться преступниками. Обнаружение коррупции в проекте развития должно быть достаточным основанием для его прекращения.

МОНИТОРИНГ

Мониторинг проекта должен быть нацелен на способствование обучению тех, чье развитие является целью проекта. Исходный документ мониторинга должен содержать следующие данные: 1) кто принял решение, когда и как; 2) ожидаемые результаты решения и когда они ожидаются; 3) предположения, на которых основаны эти ожидания; 4) сведения, использованные в ходе принятия решения: данные, информация, знания, понимание, мудрость.

Контроль мониторинга должен отслеживать реальное состояние показателей ожиданий и предположений. Если обнаружатся существенные расхождения между проектом и реальностью, необходима диагностика для нахождения причины этого. Затем должны быть предприняты корректирующие действия. Это должно быть запротоколировано в отчетном документе по той же форме, как и исходное решение. Это позволит обучаться не только на ошибках, но и на ошибках при исправлении ошибок, – то есть *обучаться, как надо обучаться.*

СОУЧАСТНОЕ РАЗВИТИЕ СОКРАЩАЕТ ТЕРРОРИЗМ

Программы развития должны основываться на сотрудничестве глобальных масштабов. Одна из особенностей обустройства мира, которую используют террористы, это его разделенность политическими границами. Пока мир остается политически фрагментарным, у террористов остается возможность найти себе безопасное убежище. Сокращение или ликвидация терроризма требует глобального отклика на источники несправедливости и неравенства внутри и между стран. Если каждый гражданин в каждой стороне будет хорошо питаться, получать нужные медицинские услуги, иметь возможность поднять свое благосостояние продуктивным трудом, иметь свободу действий при единственном ограничении, что это не нару-

шает прав других, – то число террористов и террористических актов будет уменьшаться.

Но есть и многое другое, что следует сделать для сокращения терроризма. Мы убеждены, что, используя инструменты идеализированного проектирования, сможем лучше понять коренные причины терроризма и лучше бороться с ними. Мы надеемся, что изложенный проект вдохновит других принять вызов и найти дополнительные меры, снижающие угрозу терроризма всем нациям.

Этим заканчивается часть III. В части IV мы приводим три идеализированных проекта полностью. Это проекты бизнес-предприятия, некоммерческой организации и государственного органа, которые вкратце были описаны в предыдущих главах. Читатели, которые намерены предпринять идеализированное проектирование в подобных организациях, смогут оценить значение этих полных проектов.

IV

ПОЛНЫЕ ИДЕАЛИЗИРОВАННЫЕ ПРОЕКТЫ

13

Energetics (бизнес-предприятие)

Это полный идеализированный проект коммерческого предприятия *Energetics*, кратко описанный в главе 4. Здесь же проект дается в подробностях, которые будут интересными и ценными тем, кто намеревается предпринять идеализированное проектирование всего бизнес-предприятия.

ВВЕДЕНИЕ

Energetics – это компания, которая добывает, распределяет и продает природный газ. В апреле 1999 года общая стоимость предприятия *Energetics* была 39 млн долларов. К концу 2003 года она достигла 210 млн. Его рыночная капитализация в 1999 году составила 17 млн долларов. В конце 2003 – 165 млн. Этот успех достигнут частично благодаря плановой работе, в том числе – идеализированному проектированию.

Приведенное ниже описание взято из протоколов идеализированного проектирования компании. Абзацы, выделенные курсивом, содержат указанные проектировщиками причины выбора именно этих элементов проекта:

Ничто не предоставляет работникам всех уровней организации большей возможности обучения и развития, чем участие в решениях, которые касаются их, и ничто другое не укрепляет сильнее их моральный дух и приверженность своей работе. Обычные организации,

предоставляющие подобную возможность, как правило, нарушают иерархические отношения, которые важны для эффективного управления. Наш проект сохраняет необходимую иерархию, одновременно предоставляя возможность участия в принятии важнейших решений всем работникам на всех уровнях организации.

Подразделения, воспринявшие особый тип организации – демократическую иерархию – могут приспособить ее к своим желаниям и нуждам. Например, можно наделять совет не сразу всеми шестью указанными ниже функциями, а лишь некоторыми из них. Остальные можно добавить позже. Каждое подразделение может само определить периодичность заседаний своего совета, их продолжительность и процедурные правила.

Компания стремится предоставить своим пользователям самые современные и выгодные товары и услуги. Чтобы этого достигнуть, она должна все больше привлекать и удерживать работников с самыми передовыми знаниями и взглядами. Все более очевидным становится, что чем образованнее и квалифицированнее рабочая сила, тем менее эффективен командно-административный стиль управления ею. Соучастная демократия необходима (но не достаточна) для привлечения и сохранения большинства из тех, кто находится на переднем крае необходимых технологий.

Работа системы, а компания является системой, зависит больше от того, как ее части *взаимодействуют*, чем от того, как каждая из них действует сама по себе. Однако необходимо сохранить иерархию, чтобы координировать и интегрировать взаимодействие частей компании. Поэтому именно взаимодействие, а не действия подчиненных работников и подразделений должны быть главной заботой менеджера. При этом также необходим демократический стиль управления.

Каждый менеджер должен иметь совет, в который войдут сам менеджер (как председатель), его непосредственный начальник и все его подчиненные. Каждый совет может включать других членов, если сочтет нужным, с совещательным или решающим голосом, постоянно или временно и т.д. Однако число представителей «внешних» интересов в совете не должно превышать число подчиненных работников. (Подчиненные должны быть в большинстве в каждом совете.)

Это значит, что каждый менеджер, за исключением самого высшего и самых низших уровней, будет членом советов трех уровней: своего собственного, своего начальника и каждого из своих подчиненных. В результате большинство менеджеров будет взаимодейство-

вать с пятью уровнями иерархии управления: два над ними, свой уровень, и два ниже.

Советы обычно будут собираться раз или два в месяц, каждый раз на два-три часа.

Заседания совета должны сократить число и частоту других совещаний на время, превышающее время своих заседаний. Если члены совета территориально удалены, заседания должны приурочиваться к их производственным сборам, когда они съезжаются.

Каждый совет может обладать следующими функциями:

- **Определение политик.** Каждый совет будет определять политики (правила принятия решений), обязательные для подчиненных ему подразделений. Однако это не должно противоречить любой политике, сформулированной вышестоящим советом.
  Политики являются законами и правилами, а не указаниями к действию. Конгрессы и парламенты творят политики; президенты и политические деятели принимают решения. Менеджер может совещаться со своим советом относительно решений, требующих действий, но какое бы решение ни было принято, ответственность за его последствия лежит на менеджере.
- **Планирование**. Каждый совет будет готовить стратегические, тактические и оперативные планы для своего подразделения. Его планы должны быть совместимы с планами высшего уровня, но он может апеллировать к совету высшего уровня об изменении этих планов. Каждый совет и его подразделения могут реализовывать при наличии необходимых ресурсов любую часть своего проекта, которая не затрагивает никого, кроме подчиненных ему подразделений. В противном случае он обязан получить необходимое согласие и/или ресурсы вышестоящих подразделений или советов.
- **Координация и интеграция политик и планов**. Каждый совет будет принимать меры к обеспечению координации планов и политик нижестоящих советов, и для ненарушения самим или нижестоящими советами планов и политик высшего уровня.
  Заметьте, что координация ближайшего низшего уровня подразделений осуществляется менеджерами этого уровня совместно с менеджерами ближайших высших уровней. Заметьте также: благодаря тому, что все советы (кроме самого высшего и самых низших) имеют в своем составе представителей советов двух вышестоящих и двух нижестоящих уровней, и они не склонны к принятию решений, отрицательно сказывающихся на нижесто-

ящих подразделениях. Даже если они сделают это, затронутый совет может сделать запрос об отмене этого через своих членов, входящих в вышестоящие советы.

- **Качество рабочей жизни**. Каждый совет имеет право принимать решение относительно качества жизни на работе для своих членов при условии, что эти решения касаются только членов совета. Если же они задевают других, требуется их согласие.
- **Улучшение функционирования**. Раз в год подчиненные работники, входящие в совет, будут обсуждать, что их начальник может сделать, чтобы они могли лучше выполнять свою работу. Они представят свои предложения боссу. У босса будет три варианта: 1) согласиться; 2) не согласиться, но объяснить, почему; 3) попросить время на раздумье (не более месяца) для рассмотрения вопроса.

  Кроме того, менеджер этого совета будет формулировать предложения своим подчиненным относительно того, что они могли бы сделать для улучшения его функционирования. Подчиненные будут иметь те же варианты ответа, что и их босс.
- **Сроки пребывания в должности для менеджеров**. Каждый совет может освободить от должности менеджера, которому подчинен. Он не может его уволить: это право принадлежит его начальнику. Это значит, что ни один менеджер не может сохранять свой пост без одобрения его непосредственного руководителя и своих непосредственных подчиненных.

Каждый совет определит свои собственные процедурные правила, но их основой должен быть консенсус.

Специальный работник, назначенный председателем совета, будет составлять повестку работы очередного заседания совета из внесенных членами совета предложений, распространять эту повестку до начала заседания. Он также подготовит проекты решений по пунктам повестки дня, которые после утверждения председателем будут розданы членам совета перед заседанием.

Наконец, в обязанности каждого менеджера должны входить следующие функции:

- Способствовать подчиненным выполнять работу в будущем лучше, чем они делают сейчас.
- Следить за тем, чтобы они постоянно развивались, поощряя и поддерживая их непрерывное теоретическое и практическое обучение.

- Управлять взаимодействиями: 1) своих подчиненных; 2) других групп внутри компании; 3) групп соответствующих категорий вне компании.
- Руководить подчиненными в исполнении миссии компании.

ВНУТРЕННЯЯ ЭКОНОМИКА

Из-за растущих объемов и сложности становится все труднее эффективно управлять экономикой организации из единого центра. Справедливость этого видна на примере Советского Союза, который был вынужден осуществить переход к рыночной экономике, – *перестройку*. Одна из трудностей, с которыми сталкивается менеджмент, наглядно видна на примере обычной организации, которая практикует переводные цены. Это цены, по которым одно подразделение компании получает нужную ему продукцию другого подразделения той же компании. Такое ценообразование почти всегда вызывает конфликты между этими подразделениями. Подразделение-поставщик обычно считает, что оно могло бы продать свой продукт более выгодно вне компании, а другое – что оно могло бы купить это дешевле у внешних поставщиков. В каком-то смысле не существует справедливой переводной цены, которая не вызывала бы конфликта между вовлеченными подразделениями. Поскольку переводные цены присущи централизованно управляемой внутренней экономике, для избежания конфликта необходим другой тип экономики.

Услуги и товары, потребляемые внутри организации, во многих случаях производятся внутренними монополиями. Если эти монополии обеспечиваются дотациями руководства компании, а именно так часто и бывает, то они начинают бюрократизироваться и могут игнорировать нужды внутренних подразделений, которым служат. Становится очевидным, что товары и услуги, потребляемые у себя и производимые внутренними монополистами, часто стоят дороже, чем такие же продукты, продаваемые на внешнем рынке. Это тоже побуждает к переходу на внутреннюю рыночную экономику.

Во внутренней рыночной экономике каждое подразделение (за исключением указанного ниже), которое обслуживает более одного внутреннего подразделения своей организации, действует как центр прибыли. Оно может продавать свои товары и услуги по любой цене, какой пожелает, и покупать любые нужные ему товары и услуги из любого источника, внутреннего или внешнего, по своему выбору. Однако такое решение может быть отмечено менеджером, которому

подчинено это подразделение. Менеджер, запретивший сделку, обязан возместить подразделению потери от своего запрета. Это значит, что все внутренние подразделения не должны платить больше за покупаемое или получать меньше за продаваемое, чем это имело бы место в полностью свободной рыночной экономике.

Внутреннему подразделению, поставляющему другим внутренним подразделениям товары или услуги, дающие организации конкурентное преимущество на рынке, обычно запрещена продажа своих продуктов вне организации, – например, проектно-конструкторскому или научно-исследовательскому подразделению. Поэтому такие подразделения обычно становятся центрами затрат, но присоединяются к центрам прибыли, которые далее отвечают за их эффективность. То же самое относится к подразделениям организации, скрываемым по соображениям безопасности.

Следующий пример проекта внутренней рыночной экономики тоже взят из идеализированного проекта корпорации *Energetics*:

> Как можно больше подразделений будет центрами прибыли; остальные будут центрами затрат, приданными центру прибыли.
>
> *Это не значит, что центр прибыли должен быть прибыльным. Они могут сохраняться из-за других преимуществ (например, престижа). В таких случаях компания должна постараться определить, какова цена получаемого преимущества.*
>
> Подразделения, которые не должны продавать свою продукцию по соображениям безопасности или потому, что они предоставляют определенные конкурентные преимущества, – должны в организации быть в статусе центра прибыли. Однако они должны быть частью реального центра прибыли, чтобы их затраты подлежали контролю и сами они не превратились в неотзывчивую внутреннюю монополию.
> Каждое подразделение сможет продавать свои товары или услуги кому угодно и по какой угодно цене. Решение продать продукцию внутренним подразделением внешнему покупателю может быть отменено в описанном ниже порядке.
>
> Каждое подразделение может покупать любую нужную ему продукцию либо у внутреннего, либо у внешнего поставщика. Закупка тоже может быть запрещена в том же порядке.

В каждом случае, когда внутреннее подразделение намерено принять цену внешнего поставщика на товар или услугу, которые также производятся другим внутренним подразделением, последнему предоставляется возможность предложить свою продукцию за цену внешнего поставщика или дешевле, прежде чем сделка состоится. Однако даже если внутренняя цена меньше, покупающее подразделение может, с согласия менеджера высшего уровня, предпочесть внешнего поставщика по иным, нестоимостным соображениям (например, из-за качества, или условий доставки, или по причине поставок продукта в комплекте с другими товарами).

Каждый раз, когда подразделение намеревается купить товар или услугу у внешнего поставщика, хотя такой же продукт производится другим внутренним подразделением компании, менеджер, которому подчинено подразделение-покупатель, может запретить пользование внешним источником. Однако запретивший менеджер должен компенсировать подразделению-покупателю разницу в ценах. Если стоимость запрета не может быть определена, запрещающий менеджер все-таки может настаивать на использовании внутреннего источника, но должен сторговаться по цене с главой подразделения.

Если подразделение по законным производственным причинам не желает продавать свою продукцию другому внутреннему подразделению по цене, доступной ему, менеджер, которому подчинены оба подразделения, может обязать их совершить сделку, но компенсировать продающему подразделению разницу в цене.

Компенсации подразделению, которое обязывают совершать сделку, выплачиваются за счет менеджера.

Каждый центр прибыли будет выплачивать внутренне установленные налоги на свои прибыли. Налоговые проценты будут определяться для каждого центра прибыли в начале финансового года и корректироваться после объявления налогов, установленных для корпорации государством. Налоги, взимаемые внутри, не должны превышать проценты внешних налогов для корпорации в целом.

Исполнительная дирекция корпорации также будет центром прибыли. Расходы сверх налоговых вычетов сопоставляются

с его доходами. Так как дирекция считается обладателем центров прибыли, то собирает долю их доходов и проценты от капиталов, которые она им предоставляет.

В общем, входные и выходные подразделения будут ответственны за капиталы, в них инвестированные, и за используемые ими оборотные средства. Для каждого центра прибыли будет определена плата за капитал, используемый в его операциях. Эти платежи будут перечисляться на счета исполнительной дирекции.

Каждый центр прибыли будет иметь право накапливать средства до определенного предела. Ему будет позволено использовать эти деньги с согласия его совета и способами, не противоречащими политике высшего уровня. Капиталы, накопленные сверх установленного предела, будут перечисляться на счет менеджера, которому подчинено подразделение. Он будет выплачивать подразделению те же проценты, которые оно платит за предоставляемые ему и другим подразделениям капиталы.

Предел, устанавливаемый каждому подразделению, основан на убеждении, что инвестирование превышающих его средств не приведет к удовлетворительному возврату, и что менеджер, которому подчинено подразделение, может использовать их с большей выгодой.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Многие организации реорганизуются каждые несколько лет. Часто это дорогостоящее дело. Это требует больших затрат времени, отрицательно влияет на моральный дух тех, кого это коснется. Тем не менее такие изменения представляются организации необходимыми для ее адаптации к внутренним или внешним переменам. Осознание этого ставит вопрос: можно ли создать организацию, которая не нуждалась бы в реорганизации для адаптации к этим переменам? Гогин (1974 г.), генеральный директор корпорации *Dow-Corning*, нашел способ избежать реорганизаций. Он заключается в многомерности организации. Обычные организационные структуры представляются двумерной схемой, в которых распределение руководства идет сверху вниз, а распределение ответственности – по горизонтали.

Многомерная организация имеет три измерения.

Организовать – значит осуществить разделение труда по функциям и обеспечить координацию разделенного труда. Независимо от природы организации, существует всего три способа функционального разделения труда: входы (функции), выходы (продукты и/или услуги), и пользователи (рынки).

Входные подразделения – это те, чья продукция потребляется в основном (если не полностью) внутри организации (например, бухгалтерия, исследовательский и конструкторский отделы, отдел снабжения, канцелярия, вычислительный центр, отдел кадров).

К выходным подразделениям относятся те, чья продукция (товары или услуги) главным образом потребляется вне организации (например, заводы автомобилестроительных корпораций).

Пользовательские (рыночные) подразделения определяются по типам покупателей, – либо по географическим признакам (например, Северная Америка, Европа, Азия), либо по способам контакта с ними (например, через каталоги, Интернет, розничную торговлю, телевидение), либо демографически (например, по возрасту, роду занятий, расе, полу, размеру доходов).

В любой организации при разделении труда учитывается относительная важность этих трех критериев, причем в разной степени на разных уровнях иерархии управления. Первый же уровень ниже генерального директора может быть организован с использованием одного или более из этих критериев, то же самое – на каждом из следующих уровней. На каждом уровне можно использовать любую частичную или полную комбинацию трех критериев.

Большинство реорганизаций в такой организации сводится к переупорядочиванию критериев разделения труда для приспособления к изменениям внутренних и внешних условий. Если же все три критерия применять на каждом уровне организации, необходимость реструктуризации для адаптации исчезает (рис. 13.1). В такой организации адаптация сводится к перераспределению ресурсов между подразделениями. Таким способом организация может реализовать свою стратегию.

Подобно внутренней демократии и рыночной экономике, многомерная форма организации была воспринята несколькими организациями, включая *Energetics*. Приведем ее описание в идеализированном проекте:

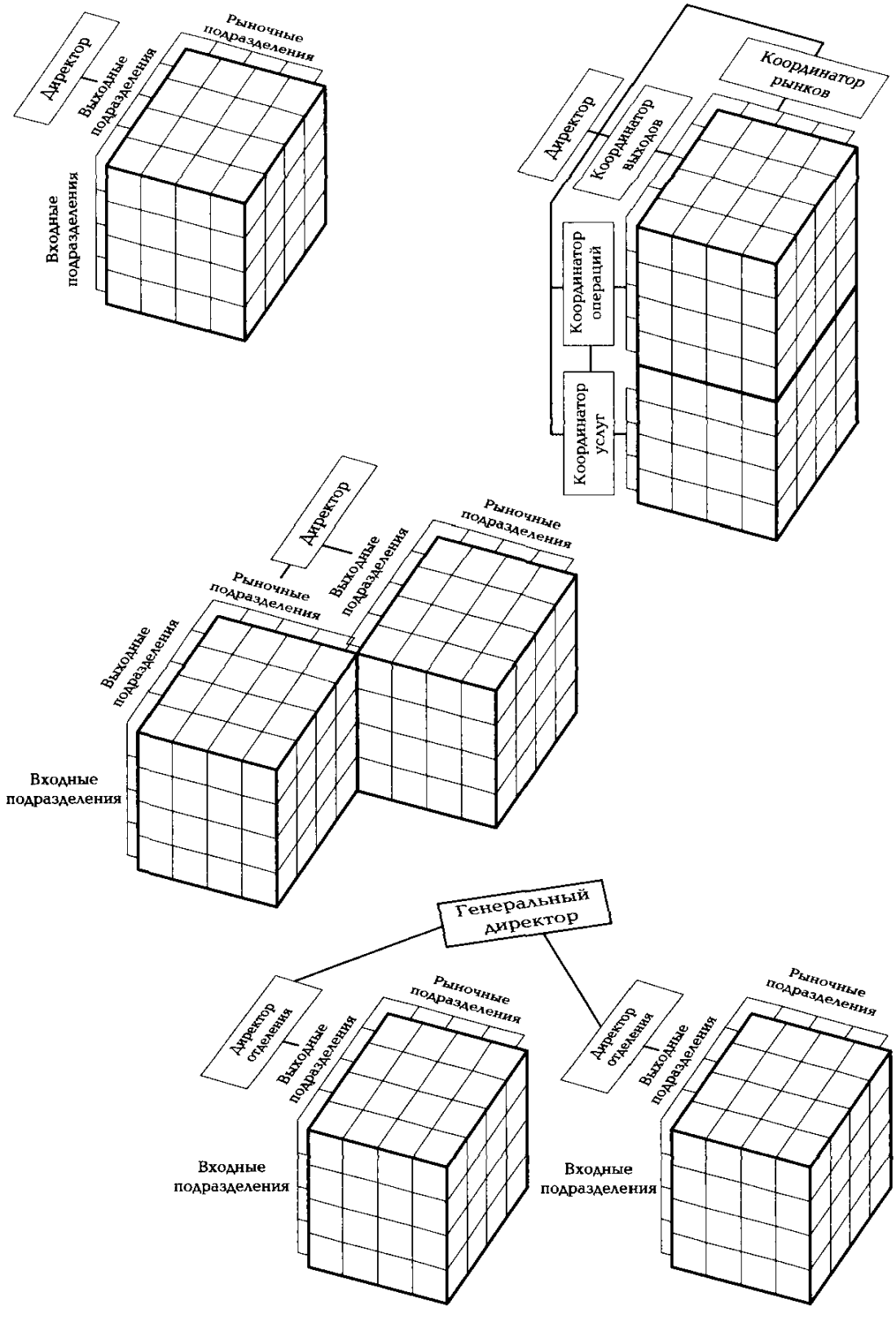


Рис. 13.1. Варианты многомерных организаций

Energetics будет организована многомерно. Ее подразделения будут разделены на входные (функциональные), выходные (товары или услуги) и пользовательские (рыночные). Она также будет иметь исполнительную дирекцию с соответствующим штатом (рис. 13.2).

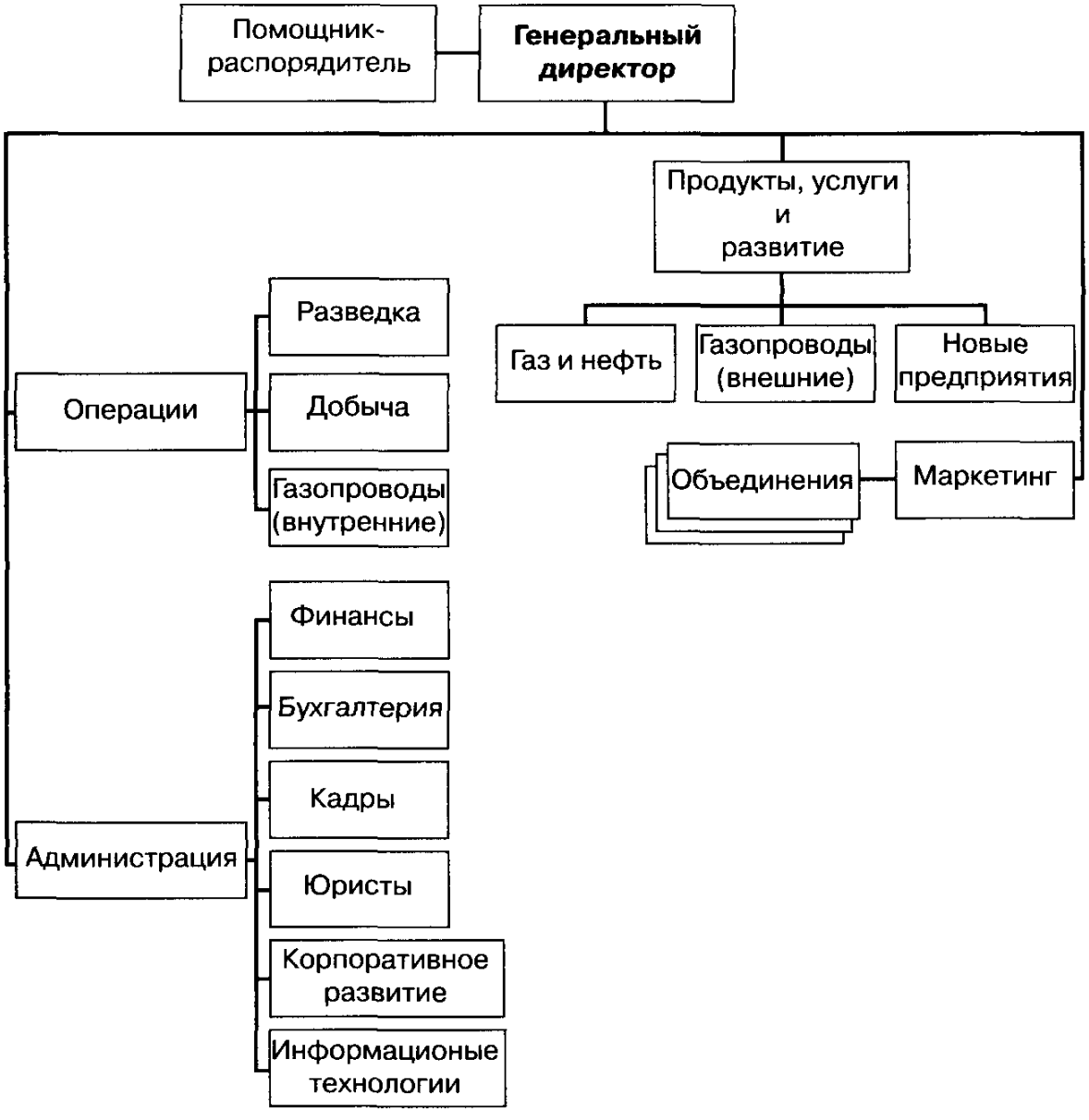


Рис. 13.2. Многомерная структура корпорации *Energetics*

Исполнительная дирекция. Кроме генерального директора, будет еще четыре директора, отвечающих за: 1) линейные входные подразделения (подразделения основного производства); 2) штабные входные подразделения (администрация); 3) выходные подразделения

(товары и услуги) и 4) маркетинг. Эти четыре директора составляют совет генерального директора.

Выходные подразделения. Создаются три выходных подразделения: нефть и газ, трубопроводы и новые предприятия. Каждое подразделение будет представлено руководством и небольшим штатом экспертов, обладающих редкой и уникальной компетенцией. Оно будет иметь определенные активы и оборотный капитал.

Выходные подразделения будут ответственны за прибыльность своих товаров и/или услуг. Они будут осуществлять все необходимые действия по доставке продукции на рынок и для получения оплаты за нее.

Входные подразделения. Эти подразделения должны подготовить и предоставить выходным подразделениям необходимые им кадры, помещения, оборудование и услуги. Каждое входное подразделение будет служить двум или более выходным подразделениям. Функциональное подразделение, служащее только одному выходному подразделению, должно стать частью этого выходного подразделения. (Например, производственный участок, выпускающий только один тип продукции, должен стать частью того выходного подразделения, которое потребляет эту продукцию.)

Такое обустройство позволяет, чтобы выходные подразделения, освобожденные от зависимости от входных, могли легко адаптироваться к изменяющимся условиям.

В результате выходное подразделение имеет небольшой штат, не имеет зданий и оборудования, не нуждается в инвестициях, – ему нужен только оборотный капитал.

Входным подразделениям необходимы помещения и оборудование, а также персонал; следовательно, им нужны и инвестиции, и оперативный капитал. Будет создано три линейных входных подразделения: геологоразведка, производство (добыча) и трубопроводы. Будет также шесть штабных подразделений: бухгалтерия, финансы (налоги, казначейство, аудит), информационные технологии, трудовые ресурсы, производство, отношения с общественностью и законодательством.

Пользовательские (рыночные) подразделения. Прежде всего должны быть созданы подразделения, относящиеся к месторождению газа, которые будут продавать, распределять и транспортировать продукцию своей и других компаний различным потребителям на территории вокруг месторождения.

Пользовательские подразделения могут продавать продукты других производителей. Они будут представлять компанию своим реальным и потенциальным потребителям. Они будут также отслеживать появление новых потребителей и новых нужд и желаний у имеющихся и потенциальных потребителей выходных подразделений. Они будут преобразовывать эти нужды и желания в запросы и предложения о создании новых услуг и продуктов. В своей роли выразителей интересов потребителей пользовательские подразделения должны отслеживать состояние окружающей среды и ее тенденции и изучать ожидания окружающих от компании. Они будут представлять интересы внешних субъектов, на которых компания как-то воздействует, излагая их мнение компании. Они будут осуществлять обратную связь, реакцию потребителей на товары и услуги компании.

ОБУЧЕНИЕ И АДАПТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Большинство организаций сосредотачивается на получении, обработке и хранении данных и информации. Правда, в последнее время некоторые организации стали заботиться о знаниях. Но данные, информация и знания – это не все необходимые сведения; есть еще понимание и мудрость.

- **Данные** являются символами, представляющими свойства объектов и событий. Данные малозначимы, если они не преобразованы в информацию. Данные и информация сравнимы с железной рудой и железом. Мало что можно сделать из железной руды, пока она не превратится в железо.
- **Информация** является результатом преобразования данных в полезную форму. Она состоит из описаний, ответов на вопросы, начинающихся со слов *что, кто, где, когда, сколько*.
- **Знания** содержатся в инструкциях, ответах на вопросы как.
- **Понимание** содержится в объяснениях, ответах на вопросы *почему*.
- **Мудрость** связана с ценностью результатов, эффективностью достижения конечной цели (*effectiveness*), тогда как остальные четыре типа сведений имеют дело с эффективностью средств ее достижения (*efficiency*). Эффективность средств достижения направлена на то, чтобы правильно делать вещи; эффективность достижения цели направлена на то, чтобы делались правильные вещи.

Эти пять типов ментальных состояний могут быть упорядочены по ценности, где данные имеют наименьшую ценность, а мудрость – наи-

высшую. Однако на практике организации, особенно образовательные, уделяют время обучению этим пяти типам сведений обратно пропорционально их ценности. Больше всего времени уделяется данным и информации, и лишь оставшееся – пониманию и мудрости.

Чем лучше мы делаем плохую вещь, тем хуже нам становится. Если мы совершили ошибку, делая плохую вещь, и исправим ошибку, нам станет только хуже. Если мы ошибаемся, делая хорошую вещь, и исправим ошибку, нам станет лучше. Следовательно, лучше плохо делать хорошую вещь, чем плохую хорошо.

Большинство серьезных проблем, с которыми сталкиваются организации, в том числе и правительства, возникает потому, что они сосредотачиваются на том, чтобы более правильно делать неправильные вещи. Например, существующая система здравоохранения в США вообще не является системой здравоохранения, – это система охранения больных и инвалидов. Работающие в этой системе получают доходы преимущественно за лечение больных и инвалидов, а не за охрану здоровья. В результате, независимо от добрых персональных намерений, система поддерживает необходимость лечения, производит и продлевает болезни и инвалидность. Система здравоохранения, мотивируемая таким образом, погибла бы, если бы все оказались здоровыми. Оплата за лечение болезней является неправильной; правильной является оплата за поддержание здоровья. Если бы врачи в существующей системе были должны оплачивать все медицинские расходы своих пациентов из взноса на поддержание их здоровья, система стала бы правильной.

Мы ничего не узнаем, делая все правильно. Мы уже знаем, как это делать, и лишь получаем подтверждение тому, что знаем. Узнать что-то новое можно только совершив ошибку, опознав и исправив ее. Но и на школьной скамье, и потом в большинстве организаций нам твердят, что совершать ошибки – плохо. Поэтому мы стараемся отрицать или скрывать факт совершения ошибки. Это, безусловно, препятствует обучению. Пока ошибки не будут признаваться и исправляться, мы не сможем извлечь из них знания.

Существует два типа ошибок: **ошибки действия,** когда делается то, чего не следует делать; и **ошибки бездействия,** когда не делается то, что следует делать. Например, покупка компании, которая привела к убыткам, является ошибкой действия; отказ от покупки компании, которая дала бы прибыль, есть ошибка бездействия.

Организации чаще и сильнее страдают из-за ошибок бездействия, чем от ошибок действия. Производители компьютеров, запо-

здавшие выйти на рынок с персональными компьютерами и ноутбуками, серьезно пострадали, как и те производители фотоаппаратов и фотопленок, которые не вышли на рынок цифровой фотографии. Тем не менее системы учета, в том числе и бухгалтерского, регистрируют только ошибки действия. Поэтому в организациях, относящихся к ошибкам, подобно школе, как к плохим и наказуемым действиям, наилучший способ избежать наказания – *не делать ничего*. Это основная причина того, что работники на всех уровнях сопротивляются любым переменам. К несчастью, в среде, становящейся все более непредсказуемой и турбулентной, делать мало или не делать ничего – верный путь к гибели.

Люди в организации могут развиваться, но это не приводит к обучению и адаптации организации. Организация обучается, если каждый работник имеет доступ к знаниям всех остальных, даже если кто-то из них уже ушел из организации. Для этого надо собирать и заносить индивидуально получаемые знания в память, к которой доступ имеют все.

Из всего этого следует, что для обучения и адаптации организации требуются следующие виды поддержки:

- Использование всех пяти типов сведений – от данных до мудрости.
- Использование ошибок бездействия и ошибок действия.
- Накопление и предоставление любому члену организации нужных ему сведений.
- Выявление ошибок (обоих типов), определение их источника и исправление.

Все важные решения подлежат мониторингу, что позволит обнаружить отклонения от ожиданий и предположений, на которых эти ожидания основаны. Обнаруженные расхождения подлежат диагностике для определения их причин; затем должны быть даны предписания о корректировке. Сами корректировки содержат решения, которые должны обрабатываться так же, как и первоначальные решения. Корректировка решений о корректировании делает возможным обучиться тому, как надо учиться. Это ускоряет процесс обучения.

Ниже приводится подробный проект системы поддержки обучения и адаптации, который вошел в идеализированный проект компании *Energetics*.

Цифры и буквы в скобках в тексте соответствуют обозначениям на рис.13.3. Прямоугольники представляют функции, а не лиц,

их выполняющих. Выполняться же эти функции могут отдельными лицами или группами лиц, и иногда – с помощью компьютеров и соответствующих технологий.

Протокол решения

Дата: _____
Регистрационный номер: _____
Кем подготовлен отчет: _____
Кто проверил отчет: _____

Ключевые слова _____

Описание сути дела _____

Дело является: _Возможностью_Угрозой (отметить одно)

Результат (отметить одно):
Решение не принято _Решение ничего не делать
Решение сделать следующее (описать)

Аргументы ЗА _____

Аргументы ПРОТИВ _____

Ожидаемые последствия или результаты и когда они ожидаются ___

Предположения, на которых основаны ожидания _____

Использованная информация _____

Кто участвовал в принятии решения?_

Какой метод принятия решения был применен? _____

Кто отвечает за исполнение? _____

План реализации _____

Наблюдения и комментарии _____

Рис. 13.3. Пример протокола решений

Поскольку поддержка обучения является цикличной, описание системы можно начинать с любого ее места по выбору.

Мы начнем с генерации *входов* (1) – данных, информации, знаний и понимания, то есть сведений о поведении ОРГАНИЗАЦИИ и ее (внешней и внутренней) СРЕДЫ. Эти входы поступают в ПОДСИСТЕМУ ПОСТАВКИ ВХОДОВ. Входы могут поступать в различных формах – например, устной или письменной, опубликованной или персональной. ПОДСИСТЕМА ПОСТАВКИ ВХОДОВ должна фильтровать поступившие сообщения по релевантности и уплотнять их, облегчая восприятие их содержания.

Данные должны преобразовываться в информацию, знания, или понимание; следовательно, обработка и преобразование данных является необходимой частью ПОДСИСТЕМЫ ПОСТАВКИ ВХОДОВ. *Входы* (2) (информация, знания или понимание) передаются ПРИНИМАЮЩИМ РЕШЕНИЯ в ответ на их *запросы* (3).

Получив входы, ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ не всегда находят их полезными, полными или даже верными. Они могут счесть их неудобочитаемыми или непонятными, либо могут сомневаться в их значимости или полноте. Потому получение сведений часто вызывает дополнительные *запросы* (3). Такие запросы требуют от ПОДСИСТЕМЫ ПОСТАВКИ ВХОДОВ еще двух свойств. Подсистема должна быть способной генерировать новые данные – то есть *запросы* (4) к ОРГАНИЗАЦИИ и ее ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ о получении дополнительных *входов*. Она также должна быть способной использовать ранее полученные или сгенерированные сведения. Это значит, что она должна хранить сведения в памяти в состоянии их доступности. Устройство такого хранения данных на схеме обозначено как ФАЙЛ, будет ли это шкаф или компьютер. ФАЙЛ должен быть частью ПОДСИСТЕМЫ ПОСТАВКИ ВХОДОВ.

Цикл «запрос – исполнение» – от (1) до (4) – может продолжаться, пока ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ либо получат все необходимые им сведения, либо у них закончится допустимое время, и они должны принимать решение с тем, что уже есть. В некоторых случаях они могут счесть, что время и стоимость дальнейших запросов не стоят того улучшения качества или увеличения сведений, которые кажутся возможными.

Результатом является решение о том, делать что-то или не делать ничего; оно содержится в *инструкциях* (5) и адресовано тем в ОРГАНИЗАЦИИ, кто отвечает за их исполнение.

Инструкция является сообщением другим или себе, нацеленным на поддержание или улучшение эффективности организации. Решение, конечно, может быть как сделать что-то, так и не делать этого.

Протокол решений (6а) требует, чтобы любое значительное решение ясно говорило, что следует и чего не следует делать.

Любое решение имеет лишь одну из двух возможных целей: осуществить что-то такое, что иначе не произойдет, либо не дать осуществиться тому, что может произойти. Кроме того, всегда существует предельное время, до наступления которого решение должно быть принято, чтобы получить желаемый результат. Поэтому, чтобы контролировать принятие решения, его ожидаемый результат и

ожидаемое время реализации, оно должно быть представлено в явной форме и задокументировано. Все это в равной мере относится и к решениям о реализации принятого решения. Например, если было принято решение построить фабрику, оно сопровождается ожиданиями относительно сроков окончания строительства, требуемых капиталовложений и так далее.

Все это должно быть занесено в *протокол решений* (6а), который должен храниться в пассивной ПАМЯТИ И КОМПАРАТОРЕ. (Пример формы протокола решений приведен на рис. 13.3).

Поскольку человеческая память склонна к изменению сути содержания со временем, особенно в части прогнозов и ожиданий, важно, чтобы оперативная память была полностью пассивной. Пассивное хранение информации, возможно, является единственной функцией, которую компьютер может выполнять, а человек не может.

Мониторинговые инструкции (6в), вариант *протокола решений* (6а) должны пересылаться в ПОДСИСТЕМУ ПОСТАВКИ ВХОДОВ, которая обязана проверить обоснованность ожиданий, предположений и сведений, используемых при принятии решения и его осуществлении. После ее получения значимость информации об ожидаемых результатах, соответствующих предположениях и используемой исходной информации, должна быть послана в ПАМЯТЬ И КОМПАРАТОР в форме *мониторинговых входов* (7). Затем, используя информацию в *протоколе решений* (6а), хранящуюся в ПАМЯТИ, и *мониторинговые входы* (7), нужно сравнить реальные и ожидаемые резкльтаты с предположениями, на которых они основаны. Когда КОМПАРАТОР не находит существенного различия между ожиданиями и предположениями, результаты просматриваются и заносятся в *отчет о сравнениях* (8в) в ФАЙЛ для будущих востребований.

Протоколы сохраняют знания или предположения. Они должны храниться в легко доступной форме; например, по запросу через ключевые слова.

Если будут обнаружены существенные расхождения, *отклонения* (8а), об этом извещается блок ДИАГНОЗ И ПРЕДПИСАНИЯ. Такие отклонения указывают на то, что либо ожидаемое не совершилось, либо предположение оказалось ошибочным. Необходим диагноз для определения того, что было и что должно быть сделано в этой ситуации. Целью диагностики является определение, что же ответственно за отклонения, и назначение необходимых действий.

Другими словами, функция диагностики сводится к объяснению *ошибок и, следовательно, достижению их понимания.*

Существует всего несколько возможных источников ошибок, каждый из которых требует особого типа корректирующих действий:

- *Входы* (2), использованные при принятии решения, оказались ошибочными, и поэтому ПОДСИСТЕМА ПОСТАВКИ ВХОДОВ требует *коррекции* (9в), чтобы в дальнейшем не повторять подобных ошибок. Информация, используемая в принятии решения, может также исходить из блока ПАТРУЛИРОВАНИЕ, описываемого ниже. Следовательно, и она может нуждаться в *коррекции* (9е).
- ПРИНИМАЮЩИЕ РЕШЕНИЯ могут ошибаться. В таких случаях их следует *корректировать* (9с).
- Решение может быть верным, но исполнено неверно. В таком случае потребуется *коррекция* (9а) действий тех в ОРГАНИЗАЦИИ, кто отвечает за исполнение решений.
- Внешняя или внутренняя СРЕДА может измениться непредвиденным образом. В таких случаях необходимо: усовершенствовать методы прогнозирования изменений, понизить чувствительность к изменениям, ослабить их последствия либо попытаться *повлиять* (9d) на СРЕДУ.

С помощью этих типов корректирующих действий блок ДИАГНОСТИКА И ПРЕДПИСАНИЯ обеспечивает как обучение, так и адаптацию.

Рассмотрим, как угрозы и возможности, не связанные с предыдущими решениями, должны опознаваться и формулироваться. На появление угрозы или возможности указывает «симптом», это значение одного из показателей, которое сигнализирует о том, что нечто находится в допустимых рамках или вышло из них. Например, повышенная температура тела редко связана с хорошим здоровьем, но обычно с заболеванием.

Переменные, используемые в качестве симптомов, характеризуют поведение ОРГАНИЗАЦИИ или ее СРЕДЫ. Эти переменные могут использоваться как пресимптомы, или предзнаменования: индикаторы будущих возможностей или проблем. Пресимптом – это неслучайное нормальное поведение; например, тренд, статистическая тенденция или цикл. Например, случай повышения температуры тела, сам по себе не выходя за пределы нормы, является пресимптомом лихорадки. Есть много статистических тестов неслучайности, то есть пресимптомов, и многие из них необнаружимы невооруженным глазом.

Завершенная система поддержки обучения и адаптации будет регулярно получать информацию о многих индикаторах внутреннего и внешнего состояния дел. *Входы* (10), определенные значения которых являются *симптомами* (индикаторы текущих изменений) и *пресимптомы* (индикаторы будущих изменений) используются для *предупреждения* (11а) блоку ДИАГНОЗ И ПРЕДПИСАНИЯ. Копия, *выводы* (11в) запоминаются в ПОДСИСТЕМЕ ПОСТАВКИ ВЫХОДОВ.

Анализ *отклонений* (8а) и *симптомы* и *пресимптомы* в *предупреждении* (11а) могут выявить *угрозы и возможности* (12), которые сообщаются ПРИНИМАЮЩИМ РЕШЕНИЯ.

Как только ДИАГНОЗ И ПРЕДПИСАНИЯ предпишет изменения, это должно быть отражено в *протоколе решений* (13). Этот протокол, отличающийся от протокола первоначальных решений (6а), посылается в блок ПАМЯТЬ И КОМПАРАТОР, где его содержание сравнивается с *мониторинговыми входами* (7), даваемыми ПОДСИСТЕМОЙ ПОСТАВКИ ВХОДОВ в ответ на запрос мониторинга о ее решениях (предписаниях).

Отклонения (8а) затем сообщаются блоку ДИАГНОЗ И ПРЕДПИСАНИЯ, где должны быть определены корректирующие действия. Эти действия могут включать *коррекции* (14), выданные блоком ДИАГНОЗ И ПРЕДПИСАНИЯ, либо производить любые изменения, обсужденные выше.

Такие изменения и есть то, что позволяет обучаться тому, как обучаться и адаптироваться.

Если каждый документ в ФАЙЛЕ снабжен ключевыми словами из глоссария, подготовленного ПОДСИСТЕМОЙ ПОСТАВКИ ВХОДОВ, и если все индивидуумы представят ПОДСИСТЕМЕ ключевые слова, отвечающие их интересам, *профильная информация* (15), то может быть выдан перечень всех документов, нужных им, еженедельно или ежемесячно. По их желанию, они могут получать полные тексты или краткие аннотации.

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Вдобавок к четырем описанным выше идеализированным проектам, есть и другие, меньшие по масштабам разделы, касающиеся вопросов кадрового обеспечения, отношений с общественностью, материального обеспечения (помещений и оборудования). Далее излагается, как эти вопросы разрешались в компании *Energetics*:

Компания предоставит всем работникам: 1) ясное понимание и взаимопонимание того, что от них ожидается; 2) возможность приобрести квалификацию, позволяющую им лучше выполнять работу и повысить потенциал трудоустройства; 3) полномочия и ресурсы, необходимые для выполнения работы наилучшим возможным для них образом; 4) регулярную обратную связь об исполнении ими работы; 5) работу, которая будет вызывать удовлетворение, побуждать к росту и станет удовольствием.

ОЖИДАНИЯ

Каждый руководитель определит, что требуется от каждого своего подчиненного. Это будет сделано в сотрудничестве и при согласии подчиненного. Согласившись на это, подчиненные вольны выбирать, в рамках политики корпорации, средства, нужные ему для выполнения требований.

Каждому работнику будет предоставлена возможность разработать, с помощью своего начальника, план развития собственной карьеры. Руководитель будет отслеживать ход выполнения этого плана.

Этот план не будет расписанием служебного продвижения, а сфокусируется на профессиональном развитии работника.

Компания предоставит время и деньги, необходимые для сертификации, аккредитации и лицензирования нужной компании квалификации. Она предоставит время и деньги для развития и других компетенций, которые могут быть полезными компании, – с согласия генерального директора и директора по профилю работ. И, наконец, компания окажет финансовую поддержку для развития работника в не имеющем отношения к интересам компании направлении, но не в рабочее время – с согласия генерального и профильного директоров.

Если возникнет необходимость изменить род деятельности работника, ему будет предоставлена возможность переподготовки для получения квалификации, нужной компании.

Работники компании на всех уровнях организации будут поощрять, признавать и вознаграждать инновации, и будут терпимо относиться к неудачам в инновационных усилиях. Такие неудачи будут считаться возможностями для обучения. А неудача в обучении будет считаться серьезной ошибкой.

Все работники (кроме генерального директора) должны предложить директору по кадровым ресурсам кандидатуру (или несколько кандидатур) себе на замену, обсудив это со своими подчиненными. Если работник не может назначить себе замену, он заявляет об этом, чтобы остальные могли начать планирование когда-то неизбежной замены.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО ИСПОЛНЕНИЮ

Руководители и менеджеры будут осуществлять эффективную и своевременную обратную связь со своими подчиненными по поводу их (подчиненных) деятельности, и будут принимать обратную связь от подчиненных по поводу их (руководителей) действий.

Раз в год будут проводиться персональные собеседования руководителя с работником об исполнении им своих обязанностей и о ходе выполнения его личного плана. По возможности, перед собеседованием будут собраны отзывы о работнике его коллег, подчиненных и тех, кто пользуется результатами его труда, которые будут привлечены руководителем в ходе собеседования.

Каждый отзыв подчиненного о менеджере должен включать мнение о том, как менеджер производит оценку работы подчиненного, какую помощь он оказывает подчиненным в осуществлении планов их персонального развития.

ОПЛАТА ТРУДА И ПОСОБИЯ

Базовые зарплаты будут определяться состоянием рынка труда и его ценностью для компании. Поощрительные выплаты будут основаны на личных и корпоративных достижениях.

Особо качественная работа будет поощряться двадцатипроцентной надбавкой ко всем выплатам. Работники будут иметь возможность получать различные пособия. Размеры пособий будут гибко приспосабливаться к персональным нуждам работника. Особо выдающимся работникам будут предоставляться *sabbaticals* (длительные оплачиваемые отпуска), – шестимесячный отпуск с сохранением полной ставки или годичный отпуск с оплатой половины зарплаты.

НАБОР И НАЕМ НА РАБОТУ

Компания будет поощрять развитие и получение нужных навыков и знаний, в том числе увеличивающих и расширяющих интеллектуальный капитал компании.

Все работающие в компании будут поощряться за установление и расширение контактов с окружающими с целью привлечения кандидатур в компанию, обладающих новыми и передовыми компетенциями.

При необходимости кандидаты на прием будут проходить собеседования с тем начальником, под руководство которого они попадут в случае приема. Для замещения ключевых постов в собеседовании могут принимать участие высшие руководители, представляющие информацию о компании. Кроме того, при наеме кандидата (внешнего или внутреннего) с ним будут беседовать и его будущие коллеги и подчиненные. При принятии решения о найме будут приняты во внимание мнения представителей всех причастных уровней.

Все вновь принятые должны проходить испытательный срок (например, шесть месяцев), после чего будет приниматься окончательное решение.

Студенты будут привлекаться к летней практике. Все практиканты, работники и студенты-полставочники будут во время практики находиться под тщательным контролем отдела управления персоналом и руководителя подразделения, в котором проходит практика. Практикант должен быть назначен на значимую работу и иметь возможность развивать свои способности. Управление кадрами должно вести записи о ходе работы, а руководитель подразделения подготовить итоговое заключение.

Вновь принятые работники должны пройти курс ознакомления с корпорацией и быть представлены менеджерам высших уровней. Это может быть сделано как при личных встречах, так и при просмотре презентационных фильмов. Эти процедуры будут спланированы и проведены отделом трудовых ресурсов.

Менеджер, получивший нового подчиненного, начнет работу по набору новых работников. Это не требует согласования свыше, если менеджер является главой центра прибыли. Если нет – он обязан запросить согласие руководителя центра прибыли, в который входит его подразделение.

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ВАКАНСИЯХ

При необходимости большинство созданных вакансий, кроме тех, которые появляются в ходе реорганизаций, объявляются открыто вне и/или внутри компании, если не существует плана наследования. По возможности, перемещения будут добровольными. Все переходы будут производиться с согласия обоих руководителей, вовлеченных в процесс, и не будут производиться скрытно без особых причин.

УВОЛЬНЕНИЕ, ОТСТАВКА, ВЫХОД НА ПЕНСИЮ

Непосредственный начальник увольняемых будет излагать им причины увольнения. Большинство штатных работников, увольняемых или отправляемых в отставку, работавших более двух лет, будут приглашены на заключительную беседу в отдел трудовых ресурсов для объяснения причин их ухода. По возможности примерно через год с ними будут проводиться собеседования с просьбой дать предложения по улучшению действий компании, результаты которых будут доводиться до соответствующих менеджеров.

Отдел трудовых ресурсов будет анализировать демографические и другие характеристики уволенных и уволившихся по собственному желанию, чтобы определить, как можно улучшить практику компании. Раз в год будет издаваться и распространяться бюллетень отчетов по этому вопросу.

Выходящие на пенсию будут приглашаться на собеседование с директором отдела трудовых ресурсов для выяснения возможностей улучшения кадровой политики. Результаты этих собеседований будут включены в итоговый отчет, упомянутый выше. Пенсионерам будет предоставляться возможность работать в компании неполный трудовой день. Будут разработаны программы поддержания связей компании со своими пенсионерами.

В случае увольнения по инициативе администрации увольняемому будет выплачено выходное пособие по решению руководства. Если увольнение было следствием плохой работы, пособие обычно не выплачивается, но менеджер может настоять на выплате. В случае сокращения штатов или ликвидации подразделения оплата выходного пособия обязательна.

АУДИТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

По крайней мере раз в год отдел трудовых ресурсов будет проводить аудит своей деятельности для оценки и обеспечения ее правильности и эффективности. При обнаружении недостатков должны быть выработаны рекомендации по улучшению деятельности. Отчет об этом представляется совету директоров компании.

КОММУНИКАЦИИ

Все руководители должны быть доступны для общения с подчиненными как посредством личных встреч, так и технических средств связи. Вопросы к руководителям должны получать ответ в течение трех дней (при возможности). Менеджеры, получающие очень большое число обращений, будут иметь помощников для отбора тех, которые требуют личного ответа менеджера. На остальные будут отвечать помощники.

В каждом подразделении будет проводиться, по крайней мере раз в год, общее собрание сотрудников. На них будет сообщаться текущее состояние компании, и будет возможность задать любые вопросы руководителям компании.

Будет издаваться ежеквартальный бюллетень запросов (не анонимных). В бюллетене будут публиковаться ответы тех, кому запросы адресованы.

Будут установлены терминалы электронной почты, доступные для любого работника компании.

В компании будут официальные лица, принимающие и рассматривающие жалобы («омбудсмены»). Это не обычные сотрудники компании, а независимые лица, компетентные в такого рода деятельности, например, преподаватели, адвокаты или священники. Они не будут обладать никакой властью, но смогут осуществлять изменения исключительно силой убеждения. Они будут анализировать поступающие жалобы и предлагать менеджерам желательные изменения.

Приемная омбудсмена должна находиться вне территории компании, чтобы гарантировать анонимность ее работникам, решившимся прибегнуть к этой услуге.

Будут поощряться любые контакты всех работников компании с поставщиками, потребителями и другими взаимодействующими организациями.

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Компания будет всячески поддерживать деятельность своих сотрудников, направленную на повышение качества жизни сообщества, в котором действует компания. Она будет признательна тем сотрудникам, которые активно участвуют в такой деятельности, и оповещать сообщество об их усилиях. Компания и сама будет участвовать в этой деятельности как корпорация.

Удаленные отделения компании тоже будут поощряться за связи с общественностью.

Будет поощряться и поддерживаться участие в промышленных и инженерных ассоциациях и различных группах содействия им.

Совет директоров компании будет выделять и распределять средства на связь с общественностью (включая профессиональную и отраслевую общественность). Каждое подразделение будет обладать средствами, предназначенными для такой деятельности.

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

В идеале, корпорация будет расположена на компактной территории (чтобы минимизировать транспортировку) с высоким обеспечением качества жизни работников.

Все отделения будут в равной степени обеспечены помещениями и оборудованием.

Здания и приемные помещения должны быть привлекательными. В общем, кабинеты должны быть легко доступными для всех работников, будут созданы и изолированные зоны для проведения различных заседаний и уединенных встреч.

14

Академия вокального искусства (некоммерческая организация)

Вам предлагается полный идеализированный проект некоммерческой организации, Академии вокального искусства в Филадельфии, кратко описанный в главе 5. Это подробно изложенный проект, который будет интересен и ценен тем, кто собирается предпринять идеализированное проектирование бесприбыльной организации.

ВВЕДЕНИЕ

Соучастное планирование часто применятся при проведении организационных изменений. Хотя за последние десятилетия было проявлено много инициатив партисипативного планирования, большинство из них, согласно Аллену (Allen, 1999 г.), стали островками успеха, а не образцами для широкого внедрения. К тому же иногда то, что представлялось как партисипативное планирование, было таковым лишь по названию (Roth, 1997, с. 42). Например, при описании плановых усилий в Оксфордском университете Кэй (Kay, 2000, с. 27) заметил, что многие считают, что провал этих инициатив произошел из-за того, что они не были действительно партисипативными.

Есть и сообщения о случаях, когда соучастное планирование не вызывало достаточного энтузиазма, чтобы продвинуть план до его воплощения. Организациям стоит узнать, как получить поддержку всех стейкхолдеров для эффективного выполнения плана. Как объясняет Уилкокс (Wilcox, 1994):

> «Приверженность противоположна безразличию: люди привержены, желая достичь чего-то, и безразличны, если не хотят. Но что порождает приверженность? По моему опыту, это не призывы «вас должно это заботить», или приглашение на общие собрания, или раздача ярких рекламных листовок. Я думаю, что люди становятся приверженными, когда чувствуют, что могут чего-то достичь».

Ниже мы предлагаем описание партисипативного планирования организации, которое было успешно внедрено в жизнь, и обсуждение причин этого.

ОРГАНИЗАЦИЯ – ОБЪЕКТ РАССМОТРЕНИЯ

За всю свою 67-летнюю историю Академия вокальных искусств (*Academy of Vocal Arts,-AVA*) осуществляла только бесплатное высококачественное обучение, включая концертную практику юных певцов со способностями, с перспективой работы в ведущих оперных театрах мира. Довольно быстро академия достигла определенного успеха, о чем свидетельствовало растущее число желающих во всем мире поступить в *AVA* только на основе прослушивания. Довольно значительная часть выпускников добивалась успешной карьеры в качестве оперных певцов в США и за рубежом, а некоторые становились международными звездами. К началу 1990-х годов *AVA* пребывала в своей удовлетворительной стабильности. Однако будучи известной лишь среди знатоков как «строгий секрет в Филадельфии», академия стала получать меньше финансирования, чем было желательно.

ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ

Решение начать в 1996 году «долгосрочное (стратегическое) планирование» быстро переросло в принятие подхода интерактивного планирования. Это было разносторонним решением, принятым отчасти под влиянием требований финансирующих учреждений, а от-

части благодаря желанию руководства использовать возможность улучшить работу организации. Более ста стейкхолдеров (преподаватели, студенты, менеджеры, подписчики, пожертвователи, члены совета), представляющих широкий спектр интересов, участвовали в полугодовых усилиях перепроектировать организацию, пользуясь профессиональной помощью эксперта-куратора. Использовалась технология *интерактивного планирования* Расселла Л.Акоффа. Планирование является в равной мере наукой и искусством (Ackoff, 1999, с. 55). По этой причине нелегко определить последовательность действий, гарантирующую разработку хорошего плана. Самое большее, что можно сделать, это предложить процедуру, служащую руководством, – тему, на которую следует написать вариацию, отвечающую уникальным характеристикам проектировщиков, организации и условий проведения планирования.

Интерактивное планирование – это не разовый акт, а процесс из шести этапов, замкнутых в цикл, не имеющий окончания во времени, а непрерывно продолжающий адаптацию к изменяющимся внутренним и внешним условиям. Все эти этапы взаимосвязаны и могут начаться в любом порядке, но должны выполняться совместно:

1. Формирование проблемного месива (ситуационный анализ).

   Цель этого этапа – определить, как организация потерпит крах, если будет продолжать действовать так же, как сейчас, то есть если она не сможет адаптироваться к предвидимым аспектам изменяющейся окружающей среды.

2. Планирование целей.

   На этом этапе определяется, какой должна стать организация, и выявляются расхождения между этим видением и существующей реальностью.

3. Планирование средств-действий.

   Целью этого этапа является определение того, что должно быть сделано, чтобы устранить обнаруженные расхождения; здесь выбираются направления действий, практики, проекты, программы и политика, которые подлежат исполнению.

4. Планирование ресурсов.

   На этом этапе рассматривается, какой объем каждого типа ресурсов – материально-технических, энергетических, всех пяти

типов сведений – необходим для осуществления запланированных действий.

5. Проектирование внедрения.

   На этом этапе определяется, кто что должен делать и когда.

6. Проектирование контроля и управления.

   Этот этап определяет, как осуществлять мониторинг хода выполнения намеченных действий и как реагировать в случаях отклонения от временного графика и намеченных результатов.

Интерактивное планирование существенно отличается от «экспертного планирования», при котором серия проектов и программ основывается на представлениях нескольких лиц, считающихся экспертами. В противоположность обычному планированию, которое является ретроспективным, интерактивное планирование касается будущего. При первом плановики занимаются определением и устранением недостатков в прошлых действиях или, в лучшем случае, в предсказуемых действиях существующих компонентов системы. Избавление от того, что нежелательно, – не то же самое, что достижение желаемого; на деле то, что получится, может оказаться хуже. В процессе планирования возможные варианты будущего учитываются в виде планов на случай непредвиденных обстоятельств. Каждая ситуация рассматривается систематично, то есть с учетом *всех* существенных взаимодействий внутри системы и ее взаимодействий с окружающей средой. Никаких изменений в работе частей не предусматривается, если это не выражается в улучшении работы всей системы.

В интерактивном планировании наиболее важным результатом является не план, а процесс планирования. Участвующие в нем достигают познания планируемой системы, понимания, почему она именно так действует, – то есть интерактивное планирование ведет к холистическому, целостному обращению с организацией, со всеми ее внутренними и внешними взаимодействиями.

Видение, сформированное при планировании целей, может и не быть реализуемым, но оно должно допускать непрерывное к нему стремление. Видение *не есть утопия*, так как оно может совершенствоваться со временем. Поэтому оно *не есть* описание идеальной системы, но системы, *стремящейся к идеалу*, задуманной в данное время.

Процесс проектирования, стремящийся к идеалу социальной системы, обычно приводит к следующим результатам:

1. Он способствует непосредственному участию в планировании системы большого числа тех, кто существенно связан с нею. От них не требуется специальной квалификации, так как никто не может быть экспертом в том, что должно быть; все мнения, основывающиеся на ценностях, одинаково важны. Процесс поощряет продуманные подходы и мнения и предоставляет возможности их осуществления.
2. Возникает согласие между плановиками и остальными стейкхолдерами. В организации разногласия часто возникают по поводу средств достижения целей, а не самих целей. Идеализированное проектирование фокусируется на целях, а не на средствах, и может содержать сравнение альтернативных средств, что сглаживает конфликты и разногласия.
3. Процесс идеализации заставляет его участников четко формулировать их понимание целей организации. Это позволяет другим обсуждать их концепции, и тем самым способствует развивающемуся переформулированию целей и достижению консенсуса.
4. Идеализированное проектирование нацелено на творчество; оно способствует тому, что участники осознают свои априорные ограничения и этим облегчают снятие этих ограничений. Оно также вынуждает пересмотреть внешние накладываемые ограничения, которые обычно принимаются пассивно. Используются способы устранения или обхода их, и часто успешно.
5. Процесс демонстрирует, что проекты и планы системы, состоящие из представляющихся нереальными по отдельности частей, оказываются реальными в их совокупности.

РЕАЛИЗАЦИЯ

В дискуссии руководителей и кураторов процесса стороны довольно быстро пришли к следующим решениям:

1. Из-за ряда ограничений, включая конкретный срок подачи заявки на грант потенциальной организации-плательщику, а также факт твердой ориентации совета директоров и остальных менеджеров именно на интерактивное планирование, этап формулирования проблемного месива (ситуационного анализа) было решено опустить. (Точнее, решили ограничиться знанием проблем организации на текущий момент).

2 Этап планирования целей будет проведен в течение одного дня с участием более 100 стейкхолдеров.

Приняв решение о вовлечении более ста стейкхолдеров в планирование целей, команда провела тщательную подготовительную работу по обеспечению необходимых условий организации заседаний при разнообразии участников и мест проведения (включая разделение на четыре подгруппы с четырьмя кураторами, каждый из которых знал процесс интерактивного планирования, парадигму системного мышления, а главное – умел подготовить участников к однодневному планированию).

Кроме того, несколько подготовительных совещаний кураторов завершились следующими соглашениями (основными правилами):

1. Кураторы могут по своему усмотрению выбирать способы ведения работы со своей группой в ее продвижении к целям, предоставляя возможности и для соучастия, и создания консенсуса, и придания всему процессу ощущения удовлетворения.
2. Участники будут нацелены принимать идеи, а не оспаривать их, и каждому из них будет предоставлена возможность внести свой вклад. Все предложения будут записываться на больших листах бумаги, вывешиваемых на стенах общей комнаты, где участники проводят перерывы. Это обеспечит ощущение прогресса в работе и создаст отношение к кураторам как к помощникам, а не руководителям проектной работы.
3. Каждое заседание должно завершаться общим сообщением всех внесенных предложений. Это позволит всем ознакомиться с ценностями и идеалами, выраженными всей группой.
4. Первый час каждого заседания должен отводиться на высказывания участников о положении дел в организации и ее окружении (обычно это выливается в поток жалоб).
5. Проектное заседание должно начинаться с «раскрепощения» мышления участников. (Для этого используется пленка с записью рассказа Акоффа о его опыте в *Bell Labs*), что обеспечивает переход от вводного периода к непосредственному планированию.
6. Каждый куратор должен добиться того, чтобы участники не говорили о том, что им не нравится, а только о том, чего они хотят. Их специально надо убедить не зацикливаться на существующей системе, поскольку это противоречит предположению, что «система исчезла прошлой ночью». Им надо внушить, что они могут заменить существующую систему чем угодно прямо сейчас.

7. Разработка конкретных элементов проекта должна быть отложена до того времени, когда участники станут с пониманием и одобрением относиться к предложениям других. Акцент должен быть сделан на взаимоотношения между целями, и каждый должен иметь возможность изменить свои взгляды в свете того, что он узнал от других (Schön, 1992, с. 3).

Заседание началось со вступительных замечаний генерального директора и кратких объяснений одного из кураторов о целях планирования, организации участия в нем, предстоящих этапах продвижения к целям дня. За вступлением сразу следовал первый этап – обсуждение текущего состояния дел, – длившийся один час. Перед самым перерывом была заслушана аудиозапись рассказа Акоффа о его опыте участия в перепроектировании телефонной системы в *Bell Labs* (см. «Введение: рождение идеи» в начале этой книги). Затем наступил этап, когда участников попросили творчески (после «раскрепощения мыслей») разработать свою идеальную систему. После этого группа была разделена на четыре подгруппы, к каждой из них был прикреплен куратор, и началась работа по идеализации будущего *AVA*. Первое проектное заседание длилось до обеденного перерыва.

В перерыве кураторы и члены руководства собрались для обсуждения того, как поработали группы, и не возникли ли проблемы, требующие разрешения (Schön, 1983). В беседе выяснилось, что некоторые участники были недовольны тем, как организован процесс, и испытывали затруднения в понимании поставленных задач и связей между ними. Вдобавок, в некоторых группах объявились лица, стремящиеся главенствовать в обсуждениях, а кое-кто из них объявил себя экспертом в этих вопросах и пытался указывать остальным, что надо делать.

Как всегда, нашлись и те, кто с трудом понимал роль кураторов. Они не видели разницы между куратором и консультантом, задачей которого является выслушать клиентов и предложить решение. Было решено, что команда кураторов должна продолжить играть свою роль, записывая все предложения, организовывая обсуждение каждого из них, стараясь стимулировать группу, время от времени прося разъяснений и инициируя этим дальнейшие предложения.

В одной из групп даже возникли конфликтные разногласия. Куратор справился с ситуацией, выведя вопрос из формата «или – или», показав, что после некоторой перефразировки обе идеи дополняют друг друга в формате «и» и вместе производят мощный синергетический эффект.

Каждая группа попросила, чтобы на заключительном заседании дня ее работа была прорецензирована. Им было предложено выделить из своей среды докладчика, который и представит результаты на пленарном заседании (некоторые решили выдвинуть нескольких докладчиков). Каждой группе был дан совет отнестись к пленарному заседанию как к «ярмарке идей» и «занимать» идеи друг у друга. Каждой группе было дано 15 минут для презентации и ответов на несколько вопросов. После первого общего заседания группы были отправлены на доработку своих планов с учетом того, что они узнали от других, а затем через пару часов вновь собрались на пленарное заседание.

На заседании, состоявшемся после вечернего перерыва, группы представили свои идеализированные проекты *AVA*. В ходе презентаций стало ясно, что между четырьмя представленными проектами очень много общего. В конце заседания кураторы в партисипативной манере синтезировали четыре проекта в один.

Миссия «новой» организации, обобщенная и одобренная проектантами, гласила:

Миссией Академии вокальных искусств является стать лучшей в мире школой подготовки молодых артистов к карьере оперных певцов международного класса. *AVA* действует путем:

- Приема в академию только высокоталантливых певцов.
- Оплаты стоимости их обучения и полного содержания.
- Участия их в профессиональных концертах, ораториях и оперных постановках.
- Представления их выступлений широкой общественности.

Затем *AVA* разработала описание того, какой бы она стала сейчас же, если бы могла стать какой угодно, без внутренних (но при сохранении внешних) ограничений. Проектанты постарались создать такое видение системы, в котором достигались бы цели *всех* стейкхолдеров *AVA*.

Когда предварительная работа была закончена, участники выявили расхождения между видением и существующей реальностью и определили конкретные практические и стратегические действия по максимально возможному приближению к видению. В следующие пять месяцев несколько команд, возглавляемых членом комитета долгосрочного планирования совета директоров, разрабатывали меры по ускорению ликвидации расхождений с планом. Эти рекомендации были рассмотрены и поправлены комитетом, а затем раз-

работанный стратегический план был представлен совету директоров.

Некоторые из запланированных действий были новыми и инновационными. Многие, пожалуй даже большинство действий, включенных в окончательный план, разные участники долго обдумывали, но полагали, что у них нет ресурсов для их осуществления. Однако, благодаря обсуждениям с кураторами, процесс планирования дал участникам прочное видение организации, вдохновляющее и тех, чья поддержка была существенной.

ЧТО БЫЛО СДЕЛАНО

Со времени утверждения плана в 1997году была осуществлена значительная часть запланированного, в том числе некоторые наиболее амбициозные и считавшиеся трудно осуществимыми положения. Из 40 намеченных к исполнению в первые 3 года более 30 были выполнены в этот срок. Среди них выделялись такие:

- Предоставление 13 поощрительных стипендий, покрывающих расходы на обучение и проживание.
- Покупка соседнего (архитектурно идентичного) здания, удовлетворяющего необходимость в дополнительных площадях.
- Увеличение спонсорских взносов на 7 млн долларов (сверх 10 миллионов, которые *AVA* имела ранее).
- Проведение прослушиваний регионального масштаба.
- Создание учебной программы хорового пения.
- Привлечение внимания общественности к *AVA* с помощью средств массовой информации, в том числе регионального радиовещания.

Несколько запланированных акций, пока не доведенных до конца, в основном, из-за нехватки кадров, находятся в процессе реализации. Несмотря на некоторые случаи задержек из-за сопротивления, саботажа «с фигой в кармане» отдельных скептиков, общий энтузиазм в организации позволил продолжать движение к запланированным целям.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Хотя пока еще рано оценивать долгосрочное воздействие этого плана на реализацию миссии, предварительные результаты обнадеживают.

Например, увеличились ресурсы организации – профессиональные, материальные, финансовые. Крупнейший филантропический фонд назвал AVA одним из ведущих учреждений культуры в регионе. *AVA* получила безусловную аккредитацию Национальной музыкальной ассоциации. И что важнее всего, выросло число выпускников, быстро добившихся успеха на мировой оперной сцене.

Мониторинг внедрения, периодическое обследование среды и внесение изменений и дополнений в план позволили *AVA* продвигаться по намеченному пути, хотя некоторые вопросы остались неразрешенными. Будучи организацией, преданной идее сохранения своей жизнеспособности, в частности, путем регулярного обновления состава руководящего органа, как и когда она должна вовлекать новых членов в процесс планирования?

AVA решила, что конечный срок реализации существующего стратегического плана должен составить пять лет, поэтому готовится к новому этапу интерактивного планирования в январе 2002 года.

ОЦЕНКА ВОЗДЕЙСТВИЯ

В отличие от других случаев интерактивного планирования, данный проект с самого начала оказался в благоприятных обстоятельствах, способствующих его успеху:

- Руководство обладало ясным пониманием и твердой приверженностью предложенной технологии.
- Не было никаких признаков «тайных намерений» ни у участников (включая руководителей), ни у кураторов.
- Насколько кураторы могли установить, никто не имел скрываемых политических целей.
- Отсутствовало даже малейшее недоверие между разными подразделениями *AVA* и руководством, включая и отношения между генеральным директором и советом попечителей (в том числе и председателем совета).
- Все стейкхолдеры *AVA* образовали своего рода сплоченное сообщество благодаря их страсти к опере, что создало благодатную атмосферу для достижения общего видения перспективы.

В результате весь процесс получил потрясающе единодушную поддержку в *AVA*, в отличие от часто встречающейся ситуации разногласий между руководителями.

В *AVA* настали хорошие времена. Недавно авторы с целью выяснения, достигнуты ли намеченные результаты, попросили нескольких стейкхолдеров AVA, принимавших участие в планировании, обозначить высшие и низшие пункты в жизни AVA и перечислить факторы, повлиявшие на это.

Большинство опрошенных считает процесс интерактивного планирования высшей точкой в жизни организации, оказавшей положительное влияние на их работу. Анализ полученных ответов выявил и такие темы:

- Интерактивное планирование привело к радикальным переменам в *AVA* благодаря вовлеченности всех стейкхолдеров в процесс планирования и изменению их понимания организации и ее окружения («Члены совета поняли, что такое студенты»).
- Решения принимались с учетом многих разнообразных мнений («Они даже к студентам прислушивались»).
- Интерактивное планирование создало критическую массу авторов плана («Всех можно встретить на одной странице»).
- Улучшилось общение между стейкхолдерами («Одна идея рождала другую»).
- *AVA* стала более активной («Некоторые идеи так и витали, перекидывались от одного к другому»)
- Расширился перечень тем для обсуждения («Каждый желающий что-то сделать мог получить слово»).
- Преподаватели пришли к пониманию, насколько важно собрать средства пожертвователей.
- Организации удалось успешно достичь целей («Покупка соседнего дома была большим достижением»).

Было проведено еще одно опрашивание респондентов, чтобы углубить оценку результатов. Выявились дополнительные темы:

- Был достигнут консенсус относительно перспективы («В ходе дискуссий между участниками видение перспективы обогатилось многими деталями»).
- Организация стала более действенной («Получили признание и поддержку те, кто хотел что-то сделать; мы много лет хотели купить соседнее здание»).
- Произведено перераспределение власти («Совет изменил свою роль, руководители изменили их роль и сотрудники тоже»).
- Объективность кураторов была очень важной для процесса планирования («Исследователи были неподкупны и не преследовали собственных интересов»).

- Процесс позитивно сказался на содержании («Процесс касался лично каждого в комнате»).

Стало ясно, что хотя вдохновенные открытия часто связываются с талантливыми личностями, плановые команды еще чаще порождают творческие решения (Northcraft et al, 1990, с. 302). Объединенный разум членов команды, часто представителей разных специальностей, может создавать интеллектуальную среду, в которой появляются действительно новые идеи. Важно подобрать подходящую совокупность опыта и умений индивидуумов, чтобы их общие знания и понимание могли сфокусироваться на проблеме. В действительности это условие становится возможным в результате взаимодействия ряда факторов, таких как участники, место проведения, кураторы и катализирующее действие самого процесса интерактивного планирования.

Очевидно, на результатах партисипативного интерактивного планирования может сказаться и совокупность своеобразных качеств, присущих рассматриваемой социальной системе. Однако, несмотря на особенности каждых перемен и своеобразие рассматриваемой организации, определенные процессы являются общими, способствующими успеху во всех случаях применения интерактивного планирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Самый лучший способ добиться того, чтобы проект отвечал целям организации, это включить в процесс проектирования как можно больше стейкхолдеров. Поэтому успех проекта напрямую связан с участием стейкхолдеров в его создании. Однако само по себе участие еще не гарантирует такой приверженности, которая возникла в данном проекте. Участникам необходима среда, способствующая раскрытию способностей, им нужен способ общения за пределами своей профессии, и они нуждаются в лидерстве. Им также необходимо умение объединять идеи, ведущие к успеху. Эффективное кураторство может многое сделать для осуществления всего этого.

Процесс планирования положительно повлиял на социальные процессы в *AVA*, особенно на взаимодействие работников, принятие решений, политики, нормы и ценности, подходы, распределение руководства и ответственности.

Процесс интерактивного планирования повысил энтузиазм и приверженность работников. Самое важное, он повысил уровень мотивированности стейкхолдеров благодаря предоставлению им полномочий (Blanchard, 1996, с. 90). Это дало им возможность самим спланировать свое будущее и будущее *AVA*, основанное на желаниях представителей всей организации. Стейкхолдеры стали авторами, *собственниками* плана.

Увеличение их заинтересованности в будущем *AVA* обусловило мотивированность на развитие потенциала организации, к которой они принадлежат. Таким образом, участие в процессе планирования усилило их заботу о будущем благополучии *AVA*, которое оказалось тесно связано с их личными интересами. Следовательно, можно сказать, что возможность проектирования будущего для *AVA*, а затем работа над его реализацией вселила в стейкхолдеров желание действовать – она мотивировала их тем, что они сосредотачивались на достоинствах новой системы, а не на недостатках старой.

Хотя мы представили *мобилизацию приверженности* как главный результат партисипативного планового процесса, для поддержания приверженности, вызванной планированием, требуется доверие. Как пишет Харкинс (Harkins, 2001, с. 46), «Доверие начинается с искренности. Оно нарастает, когда люди открыты друг перед другом. А это просто означает, что надо делать то, что ты пообещал сделать». Смена парадигмы в сочетании с установлением доверия необходимы для того, что Акофф (1999, с. 274) называет организационным развитием и преобразовательным лидерством.

Преобразовательное лидерство требует способности поощрять, способствовать формулированию вдохновляющего видения, а также осуществлять движение к этой цели. «Вдохновение без воплощения является провокацией, а не лидерством. Воплощение без вдохновения является менеджментом или администрированием, а не лидерством».

Судя по продолжающимся успехам *AVA*, можно заключить, что лидерство и действия, необходимые для осуществления организационных преобразований, имелись в наличии – было и вдохновение и последующее осуществление плана.

ЦИТИРОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Ackoff, R.L. 1999. *Re-Greating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century.* New York: Oxford University Press.

Allen, W. 1999. Participatory Planning and Management, NRM Changelinks, http://nrm.massey.as.nz/changelinks/co_man.html (2/27/01).

Blanchard, Ken. 1996. *Empowerment Takes More Than a Minute.* New York: MJF Books.

Harkins, P.2001. How to use powerful conversation to drive systems thinking, *Journal of Innovative Management,* Volume 6, Number 2: 45-53.

Kay, J. 2000. A lost cause, *PROSPECT,* December: 22-27. Bristol, England BS32 OPP.

Northcraft, Gregory B. and Neal, Margaret A. 1990. *Organizational Behavior – A Management Challenge.* The Dryden Press. p. 302.

Roth, William F. 1997. Going all the way with empowerment, *The TQM Magazine,* Volume 9, November 1, pp. 42-45.

Sch n, Donald A. 1983. *The Reflective Practitioner.* New York: Basic Books.

_____ 1992. Designing as reflective conversation with the materials of a design situation, *Knowledge-Based Systems,* Vol. 5, No. 1.

Wilcox, D. 1994. The Guide to Effective Participation, Partnerships Online, UK, http://partnerships.org.uk/guide/index.htm (3/12/01).

Данная глава является слегка отредактированной версией статьи Пурдехнада и Хебб (John Pourdehnad and Adele Hebb), опубликованной в журнале *Systems Research and Behavioral Science.* 2002 г. Воспроизведено с разрешения издательства John Wiley & Sons Ltd.

15

Агентство связи Белого дома (правительство)

March Laree Jacques

Это полный идеализированный проект правительственной организации, агентства связи Белого дома, описанный в главе 5. Подготовленный в 1999 году, проект был разработан детально, что может представлять интерес и ценность для тех, кто намеревается предпринять идеализированное проектирование агентства или других подразделений правительственной администрации.

ВВЕДЕНИЕ

В числе символов американской демократии, таких как флаг, колокол свободы, Конституция, Декларация независимости, один символ – Белый дом – является организацией. Как и другие символы, Белый дом является зримой физической демонстрацией американских идеалов. В отличие от других, комплекс Белого дома площадью в 18 акров является населенной территорией, на которой размещаются многие взаимосвязанные агентства и службы, обеспечивающие администрацию президента Соединенных Штатов. В комплекс вхо-

дят, кроме прочих, секретная служба, медицинский пункт, пищевой блок и агентство связи со штатом в 800 человек. Белый дом, символ свободы и демократии, является также высшей административно-командной организацией.

В 1992г. были предприняты первые в истории Белого дома усилия по организационному преобразованию, когда агентство связи Белого дома (*WHCA*) наняло д-ра Дж.Джералда Суареца для улучшения работы офиса организации. В конце декабря этого года Суарец стал типичным «одиноким стрелком». Штатский человек с докторской степенью по психологии был принят в подвижную высокотехничную военную организацию. Сегодня [1999] в его визитной карточке все еще значится: «Директор, президентское управление качества, агентство связи Белого дома», а штат офиса президентского управления качества составил восемь человек. Подразделение отвечает за помощь в улучшении работы агентства. Примечательно, что в агентстве за последние шесть лет наблюдался достаточный прогресс, чтобы начать разговоры о преобразованиях. Прогресс состоял в том, что агентство перешло от процесса непрерывных улучшающих инициатив по подходу, развитому д-ром У. Эдвардсом Демингом, к осуществлению тотального перепроектирования организации, используя правила системного мышления, отстаиваемого д-ром Расселом Акоффом.

Практикам-системщикам история агентства демонстрирует многочисленные примеры того, как организация преодолевала препятствия на пути к организационному преобразованию. Встреченные агентством преграды хорошо знакомы кураторам перемен, которые работают с квалифицированными технологичными кадрами, а также тем, кто работает с правительственными органами или любыми организациями с жесткой иерархической структурой управления.

А теоретикам-системщикам история агентства предоставляет материал для дальнейшего исследования связей между теорией социальных систем и систем управления качеством, особенно в части проблем скачкообразных улучшений. Она также вызывает необходимость дальнейших исследований факторов, которые влияют на возможность переноса концепций управления качеством и организационного планирования от коммерческих к военизированным организациям.

ХАРАКТЕРИСТИКА *WHCA*

Агентство связи Белого дома (*White House Communication Agency, WHCA*) является подразделением федерального правительства, ответственным за обеспечение коммуникационных потребностей президента и президентской администрации. От обыденных, несекретных телефонных разговоров и широковещательных публичных речей до уникальных, особо секретных шифруемых сообщений, агентство обеспечивает офис президента всеми видами немедленной связи. Это связано с огромным количеством конкретных операций.

Например, когда президент снимает телефонную трубку, где бы он ни находился, кто-то в *WHCA* осуществляет контакт. (Только вообразите себе прерывание связи с Горбачевым или предложение Ельцину немного подождать ответа!). Когда президент едет в своем лимузине по улицам Вашингтона, кто-то в *WHCA* включает его телефон. Когда президент ведет сверхсекретный разговор, находясь на борту своего самолета *«ВВС №1»*, работает *WHCA*. Когда президент произносит речь в Афганистане – или где-то еще в мире – *WHCA* подключает широковещательные системы, ведет видеозапись, фотографирование, аудио- и видеоредактирование и запись, обеспечивает кабельную связь, радио- и телевещание, плюс оснащение президентской кафедры и много-много другого. Более того, когда вице-президент или первая леди выступают в роли официальных эмиссаров президента, ответственность *WHCA* распространяется и на них. В сферу деятельности *WHCA* входят также радиочастотные системы, информационные системы, сетевая инфраструктура.

В узком смысле, клиентами агентства является президент, вице-президент и первая леди США. Но оно также обеспечивает начальника штаба, администрацию президента, национальный совет безопасности (*NSC*), агентство оборонных информационных систем (*DISA*), секретную службу США, обслуживающий президента персонал и «других по указанию». В широком смысле, клиентами *WHCA* являются граждане США и свободного мира.

Организационно агентство является частью министерства обороны. Созданное в 1942 г. при администрации Рузвельта, агентство обязано обеспечивать обычные и специальные виды связи для президента. Первые обязанности агентства состояли в обеспечении мобильных средств радио, телетайпа, телефона и криптографии в Белом доме и Кемп-Дэвиде (позже известном как Шангри-Ла). В 1954 г., при администрации Эйзенхауэра, отдел реорганизовывался

и переименовывался. В 1962 он был придан военному отделу Белого дома *DISA* и получил сегодняшнее название. Персонал агентства набирается из служащих всех родов войск. Командует агентством однозвездный генерал.

ВОЗНИКНОВЕНИЕ СИТУАЦИИ

К концу 1980-х управление качеством стало касаться правительства. Администрация Рейгана создала Федеральный институт качества и ввела ежегодную президентскую премию качества. Первых успехов добилось министерство обороны (DoD), неоднократно получавшее президентскую премию. Министерство обороны рассматривало управление качеством как полезную философию управления, совокупность количественных средств и методов, подлежащих широкому распространению. В конце 1980-х годов министерство выделило средства и специалистов для разработки руководств и инструкций, методов самооценки, учебных материалов для подчиненных организаций, желающих двигаться в направлении улучшения качества (Hyde, 1997). В 1980-х же начало посылать своих работников на семинары Деминга, пригласило Деминга провести свой знаменитый четырехдневный семинар в Пентагоне. Со слов Дела Нелсона, руководителя проектов в 1983-1990 гг. на военно-воздушной базе McClellan, участвовавшего в семинаре, сам семинар и последующие консультации и рекомендации руководителям проектов на базе McClellan легли в основу крупного проекта *Pacer Share U.S. Civil Service Demonstration Project*, который оказал влияние на известную федеральную реформу вице-президента Гора (Nelson and Gilbert, 1991). В конце 80-х – начале 90-х о качестве заговорили все. Синхронные инициативы по качеству были развернуты в частных телевизионных компаниях, что привело к внедрению бенчмаркинга (внутренних стандартов и критериев) и передаче лучших методов управления качеством своим коллегам – государственным и общественным телекомпаниям. Генеральная счетная палата США провела изучение управления качеством в правительстве и пришла к выводу, что к 1992 году управление качеством в разных формах было введено в большинстве федеральных агентств. Однако исследование также показало, что прямое участие работников в деятельности по повышению качества составляет всего 17% от штатной численности (Hyde, 1997). Президентские выборы 1992 года привели к президентству Билла Клинтона. Стали известны многообещающие от-

четы о внедрении управления качеством в администрации штата в период губернаторства Клинтона в Арканзасе. Ожидания о будущем федеральных инициатив по качеству стали оправдываться, когда Клинтон ввел в свой кабинет таких людей как Роберт Райх и Донна Шалала (*Jacques*, 1993а, 1993в). Затем вышла инициатива вице-президента Гора по реорганизации правительства. Казалось, что качество готово завоевывать новые позиции.

ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ ЭКСПЕРТА ПО ИЗМЕНЕНИЯМ

В декабре 1992 г., когда военное управление Белого дома ожидало нового президента, подбор новых работников, начатый в *WHCA* при администрации Буша, был свернут. Агентство выбрало (среди более чем 125 кандидатов) человека, который бы создал отдел улучшения процессов в агентстве. В канун Рождества этот пост был предложен д-ру Дж. Джеральду Суарецу. По бумагам, его назначение сначала выглядело странным: агентство является воинским подразделением, а Суарец – один из четырех вольнонаемных в агентстве с 800 служащими. Суарец имеет ученую степень доктора философии. В агентстве докторская степень считается чем-то «академическим» (интересным, но несущественным). В момент своего назначения Суарец не имел никакого опыта в телекоммуникациях, а *WHCA* укомплектованно преимущественно профессионалами в области связи, чей рабочий язык насыщен высокотехнологическим жаргоном. Однако для придерживающихся теории, что агент по изменениям должен иметь независимый, сторонний взгляд, Суарец был подходящим человеком.

На деле все стало даже более удачным, чем представлялось. Суарец стал усиленно работать с военным персоналом, особенно с военно-морским департаментом (*DoN*). Еще студентом университета в Пуэрто-Рико, где он получил степени магистра и доктора по промышленной и организационной психологии, Суарец имел возможность в летние семестры 1984 и 1985 годов поработать с учеными флотского центра исследований и разработок в Сан-Диего, штат Калифорния. Там он впервые ознакомился с проблемами качества по книге Деминга «Качество, производительность и конкурентноспособность» (Deming, 1982в). Он вспоминает эту и другие книги Деминга, которые оказали сильное, но несколько путанное влияние на его взгляды. «Там излагались идеи, которые были практически противоположными тому, чему меня учили по промышленно-организационной психологии Например, в одной из статей Деминг пи-

шет: «Отбросьте оценивание исполнения» (Deming,1982a), – а меня учили, как надо осуществлять такое оценивание!»

В 1987г. Суарец стал штатным научным сотрудником центра в должности психолога и инструктора – консультанта флота и DoD. Там он работал над образовательными стратегиями и учебными планами по всеобщему лидерству на основе качества (*Total Quality Leadership, TQL*), методике повышения качества, принятой на флоте. В 1991году он перешел в отдел *TQL* флота на должность технического советника, научного сотрудника и преподавателя. Он стал отвечать за обучение флотских специалистов по *TQL* и инструкторов постоянно действующего семинара старших офицеров. Подготовленный Суарецом отчет 1992 года для управления *TQL* флота содержал глубокий анализ и сравнение подходов, предлагаемых тремя гуру качества того времени: Кросби, Демингом и Джураном. Отчет, признанный по уровню учебником, озаглавленный «Три эксперта по менеджменту качества» (Suarez, 1992 г.), ценен своим кратким, но детальным рассмотрением общего и отличий этих трех методологий. В ходе исследования Суарец лично посетил колледж качества Кросби, семинары института Джурана, четырехдневный семинар Деминга.

При изучении подхода Деминга он заинтересовался советом Деминга «изгнать страх» на рабочем месте. Как психолог Суарец понимал, что отсутствие всякого страха было бы признаком патологии, подобно полному отсутствию стрессов. Чтобы выяснить, как страх проявляется на рабочем месте и влияет на исполнение работы, он стал изучать виды страхов и их влияние с психологических позиций – социальной психологии, клинической психологии, производственно-организационной психологии. Его выводы вышли в публикации «Управление страхами на рабочем месте» (Suarez, 1993), изданной флотом; в ней предлагаются рекомендации по отношению к страхам в рабочей обстановке. Эта работа стала основой для трехсерийного видеофильма (Suarez, 1996). Суарец доказывает, что страх нельзя полностью исключить, но его следует понять, взять под контроль, направлять. Он обсуждает несколько типов страха и поведения, связанного с ним: боязнь неудачи, боязнь получить наказание и быть низко оцененным, боязнь изменений, боязнь успеха, страх перед математикой, боязнь высказываться и боязнь остаться незамеченным.

Это исследование могло пригодиться в *WHCA*. В первый день его появления в агентстве один старослужащий предсказал: «Когда вы оставите Белый дом, будете молодым человеком с многообещающим

прошлым. Если вы будете правильно делать что-то важное, работая у нас, у вас будет многообещающее будущее. Но пока вы будете здесь, вы познаете запугивание, страх, боль, страдания».

ПОНИМАНИЕ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура, в которую вошел Суарец, была малопредсказуемой и полной напряжения. Иногда он сравнивает Белый дом с часами с «герметично запечатанной внутренней структурой, точными движениями и взаимодействиями, касающимися нас всех», с местом, «где соседствует монументальность и обыденность». Но скоро он понял, что в Белом доме не бывает одинаковых дней. Там все непредсказуемо и динамично. И тем не менее все строго регламентировано. Существует план, резервный план и план на случай любых непредвиденных обстоятельств. Это, как говорит Суарец, «в высшей степени военизированная командная структура».

Назначенный как агент по изменениям, Суарец начал с изучения культуры организации, но его репутация «чужака» отдаляла его от других сотрудников агентства, мешая установлению доверительных отношений. Обычно люди привязаны к привычному. Суарец поясняет: «Если ты солдат и я солдат, мы связаны тем, что мы в одной армии. Или я матрос и ты матрос; либо мы оба связисты. Или оба имеем степени магистра по технике. А у меня ничего этого не было. Я должен был создавать коалиции. Я должен был сближать людей. Я должен доверять людям, но люди не доверяли мне. Трудно было смириться с тем, чтобы это так и продолжалось». Даже присущие Суарецу природное остроумие и легкость в общении поначалу не помогали ему войти в коллектив, напряженную среду агентства. Кроме того, были и вопросы, связанные с секретностью. Ведь это был Белый дом. «Я первое время испытывал паранойю – вспоминает он. – Они инструктировали меня по множеству поводов – если сделаете это – случится то-то. У меня было ощущение, что они наблюдают за мной, и это так и было. Для перспектив повышения качества это препятствовало. Необходимо было добиться открытости. Надо было вовлечь людей в диалог. Было трудно обеспечить синергию в работе».

Суарец начал с наблюдений и бесед с сотрудниками, особенно теми, кто служил в агентстве десять и более лет. Впоследствии он проводил беседы в официальной форме, но поначалу это были беседы за ланчем, и побеседовал он со многими старослужащими. Они все говорили почти одно и то же: чтобы понять агентство, ему сле-

дует поездить с президентом. Ему самому надо выполнить работу и прочувствовать ее напряженность. «На то, чтобы понять агентство, у меня ушло полтора года, – говорит он. – Каждый раз, когда я говорил себе, что все понял, открывалось еще одно окно. Первая моя поездка с президентом, первое это, первое то, – можно провести здесь два или три года и не будет ни одного похожего дня. Так что ушло много времени, пока возникло настоящее понимание дела. А через месяц я не был готов написать документ с предложением необходимых действий».

«Оглядываясь назад, я думаю, что это было одной из моих ранних ошибок. Я слишком быстро пытался достичь результата. Я начал «трясти деревья» прежде чем понял, почему они именно такие. Я был слишком проактивным. Люди сюда приходят, чтобы пережить это. Они не приходят, чтобы сделать это лучше. Я пришел, чтобы сделать это лучше, и это было большим вызовом».

Написав отчет, новый сотрудник Суарец понял, что агентство еще не готово к тому, чтобы какой-то штатский доктор наук говорил им, как надо работать. Сегодня многие из его первых рекомендаций внедрены, а в начале 1993 года агентство просто не было готово пойти на такие изменения. Суарец вспоминает, что командир, в то время полковник Томас Ховс из ВВС, прочтя отчет, посмотрел на него каким-то странным взглядом. Я спросил у него: «Сэр, все в порядке?» Он сказал: «Где вы добыли эту информацию?» Я ответил: «Я же был здесь и наблюдал все это». Он сказал: «Но ведь прошло меньше месяца, а вы уже знаете слишком много о том, что с агентством неладно». Придя со стороны, я смог увидеть возможности улучшения по многим направлениям. Они же находились так близко к ним, что не видели их. Они свыклись с тем, что стало их образом жизни. И тут пришел я и сказал, что их жизнь не совсем хороша. Они отвергли это и, по существу, сказали: «Это недостаточно хорошо, но это наш образ жизни, и если вы хотите стать одним из нас, вам следует научиться жить так».

В конце концов он понял. Старослужащие говорили, что поездки с президентом дадут ключи к менталитету агентства, и Суарец стал ездить. Ездил неоднократно. Он выполнял работу связиста и на своем опыте узнал, что значит иметь узкое как лезвие ножа пространство для безошибочных действий. Это было совсем не то, что преподавать обоюдовыгодние концепции, чем он занимался в это же время. Озарение пришло в Испании. Однажды в Мадриде что-то произошло не так. Что-то не сработало. Напряжение росло, и именно

Суарец переменился на глазах у всех, стукнул кулаком по столу и отбросил те концепции. «Я чуть не завопил: «Вот как это надо сделать. Мы должны это сделать. Времени не остается...» Все прыснули со смеху, и кто-то сказал: «Вот теперь ты один из нас. Ты разгадал секрет». И даже если это было хорошо: я был принят в их круг и заслужил тайное рукопожатие, – это было плохо. Я подумал, что это страшно. Если я стану таким же, как они, то не смогу быть эффективным. А о случае стали говорить. Скоро все знали о нем, поскольку это было необычно. Я оказался властным и эмоциональным. Когда обдумал все это, то понял, что продолжая действовать так, не смогу сделать то, ради чего сюда пришел».

Суарец перестроился. Сегодня он считает, что у него твердое одобрение традиционной точки зрения агентства, и действует так, что чувствует себя комфортно и эффективным. А случаи с его первым меморандумом об изменениях и его собственной переменой в Испании отражают основы теории социальных систем, описанные Джамшидом Гарайедаги так:

> «Открытые (живые) системы не только сохраняют свои общие свойства, но и ревниво охраняют свои индивидуальности (....) культурный код становится социальным эквивалентом биологической ДНК, эти скрытые предположения сидят глубоко в самом ядре нашей коллективной памяти. Предоставленные самоорганизации, эти внутренние коды изначально работают как организующие принципы, которые неизменно воспроизводят существующий порядок».

Ретроспективный взгляд обнаруживает, что те инциденты указывали на то, что в будущем, чтобы достичь прорывного организационного улучшения в *WHCA*, потребуется больше, чем только обучение, и больше, чем просто совершенствование процессов. Хотя Суарец и пережил свой культурный шок, своеобразные культурные черты агентства продолжали влиять на преобразовательные усилия.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КУЛЬТУРЫ

- **Боязнь совершить ошибку.** Окружение агентства требует от него постоянного и высококачественного исполнения. Упор на совершенство пронизывает всю атмосферу. Большинство решений, принимаемых в Белом доме, имеет национальные и международные последствия. Не обеспеченный телефонный разго-

вор или оставленный включенным микрофон в неподходящий момент могут вызвать международный инцидент. В высокосекретных коммуникациях допуски на ошибку еще строже. Люди стараются скрывать ошибки.

- **Постоянный общественный надзор и выискивание сенсаций**. Пресса имеет постоянные наблюдательные посты на лужайке Белого дома. Сообщения из Белого дома (особенно об ошибках) выходят в новостях через минуты, а то и синхронно. Искатели сенсаций, постоянно вертящиеся вокруг Белого дома, сильно отвлекают от работы по совершенствованию процессов.
- **Нехватка демократических процессов.** Белый дом управляется автократично. Введение партисипативной групповой работы противоречит этому стилю.
- **Военная синергия**. Работники *WHCA* являются военнослужащими. Они в первую очередь привержены собственному роду войск. Необходимо поощрять и воспитывать лояльность к *WHCA*.
- **Текучесть кадров**. Средняя продолжительность службы в *WHCA* – четыре года. Правило *WHCA* – никогда не брать на службу повторно. Агентство должно находить способы предоставления своим работникам такой квалификации, которая им пригодится после ухода.
- **Гордость**. Сотрудники агентства гордятся выражением «президентское качество», поскольку их работа обеспечивает того, кого они называют «высший пользователь, лидер свободного мира». Внутри агентства «президентское качество» означает обеспечить наилучший возможный продукт или услугу, чтобы президент мог руководить страной.
- **Отсутствие итоговых финансовых стимулов**. В отличие от коммерческих организаций, усилия агентства по улучшению не связаны с финансовой заинтересованностью. *WHCA* обеспечивает президента и весь свободный мир; следовательно, агентство получает все, что ему необходимо для выполнения этой работы. В любом сопоставлении эффективности в достижении цели и эффективности в использовании ресурсов для ее достижения первое всегда превалирует. Агентство субсидируется министерством обороны. Суарец называет «заблуждением третьей стороны, которая платит за все» то, что вознаграждения за работу по улучшению имеют смешанный характер.

- **Доступ к высшему руководству**. Агентство имеет роскошь доступа к высшим руководителям в любой сфере. Сюда входят и высшие эксперты по коммуникациям, и консультанты высших руководителей.

НАЧАЛО РАБОТЫ

Начавшаяся работа по преобразованию *WHCA* должна преобразовать агентство из автократической организации – какой она является – в демократическую социальную систему – какой она должна стать. Организационная структура *WHCA* представляет огромные трудности, но и огромные возможности. Главная среди них – возможность работать с первоклассными специалистами в любой области, включая сферы качества и организационного развития. В ходе своих преобразований *WHCA* сначала использовало подход Деминга непрерывных улучшений, наняв нескольких выдающихся сотрудников Деминга как консультантов и учителей, а затем стало использовать подход Акоффа к организационному проектированию, привлекая его коллег и его самого как консультанта и ментора.

Тотальное организационное проектирование было не тем, что *WHCA* имело в виду первоначально. Как и большинство остальных подразделений федерального правительства, агентство ощущало растущие потребности в оптимизации процессов. До приглашения Суареца *WHCA* нанимало внешних консультантов, чтобы те помогли начать процесс совершенствования, но сама природа агентства мешала эффекту, который могли бы дать внешние консультанты. Произошли отдельные улучшения, – административного процесса там, управления персоналом тут, но не улучшение системы в целом. Суарец побеседовал с консультантом из института управления процессами, который работал с *WHCA* над улучшением процессов до 1992 г., и установил, что у того не было достаточного допуска к секретам, без чего он не мог вмешаться в важные операции. Суарец пояснил: «Большинство наших ключевых процессов имеют грифы секретности различной степени. Он буквально не мог вникнуть в вещи, которые могли фундаментально изменить нашу работу. Чтобы быть эффективным, необходимо иметь доступ. Это и привело к необходимости назначения собственного работника, а не прибегать к помощи внешнего консультанта».

ИЗМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ

С привлечением собственного офицера по качеству и совершенствованию процессов агентство получило ресурс, который мог помочь продвинуть методы и концепции качества в самые глубинные бизнес-процессы. Теперь у него были команды, полномочия, проекты улучшения, сопроводительные программы обучения и многое другое. Но оно не достигло желаемого эффекта.

> «Изменение системы изменит то, что делают люди. Изменение того, что делают люди, не обязательно изменит систему». (Scholtes, 1998).

К 1994 году проекты улучшения процессов агентства все еще не принесли ожидаемых результатов. Каждый раз, когда *WHCA* делало или пыталось сделать что-то лучше, это давало лишь поверхностный эффект. Суарец заметил: «Легко говорить с академической точки зрения, что все процессы взаимозависимы, но когда вы в действительности работаете над улучшениями, то на деле наблюдаете расширение границ. Каждый раз, когда мы должны получить положительный результат, все выглядит так, что получается еще хуже, потому что мы сталкиваемся с более масштабной проблемой. И нам приходится расширять круг участников и учитывать их интересы. Другая сложность состоит в том, что мы попали в ситуацию, которую Брайан Джойнер назвал «охотой на моль» (Joiner, 1994). Только мы справились с одной проблемой, как тут же выскакивает другая. Мы расходовали много энергии, сжигая людей как топливо. Мы закидывали проблемы людьми».

Агентство быстро росло и просило еще людей, когда DoD производило общие сокращения. Проекты улучшения процессов были недостаточны. Традиционная схема организации агентства (рис. 15.1) была слишком сложной, избыточной. Технологические изменения означали, что больше нет смысла иметь отдельные департаменты для аудио- видеослужбы, пейджинговой связи и т.д. Агентство нуждалось в радикальном преобразовании, фундаментальном изменении своей работы. Суарец начал обсуждать с руководством агентства основы теории социальных систем и радикального проектирования. Он рассказывает, что начальство сочло это невозможным. «Мы же не можем снять трубку и сказать: «Мистер президент, останьтесь, пожалуйста, в городе. Не уезжайте никуда, мы проводим перепроектирование!» Я продолжил знакомить с системным мышлением, и

со временем кое-кто начал верить, что это имеет смысл. Но как мы можем это сделать? Нам нужна помощь».

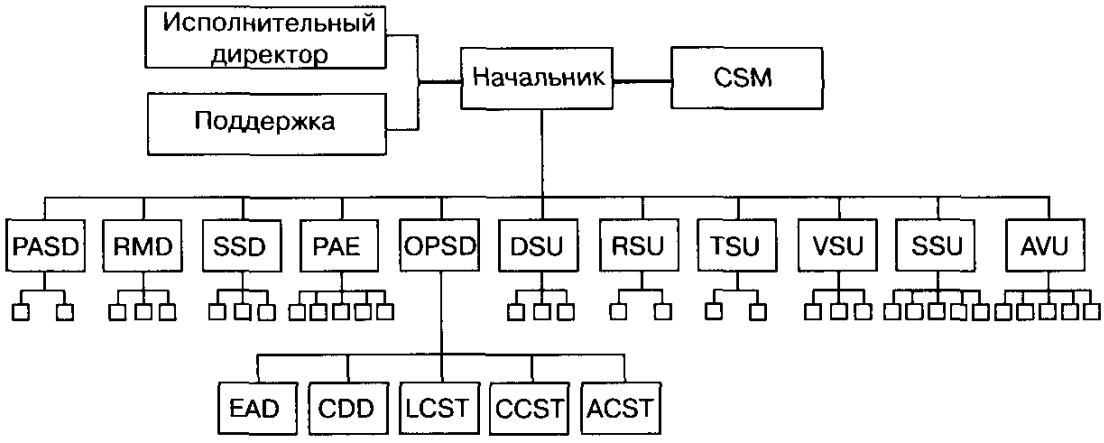


Рис. 15.1. Традиционная громоздкая организационная структура *WHCA* до преобразований

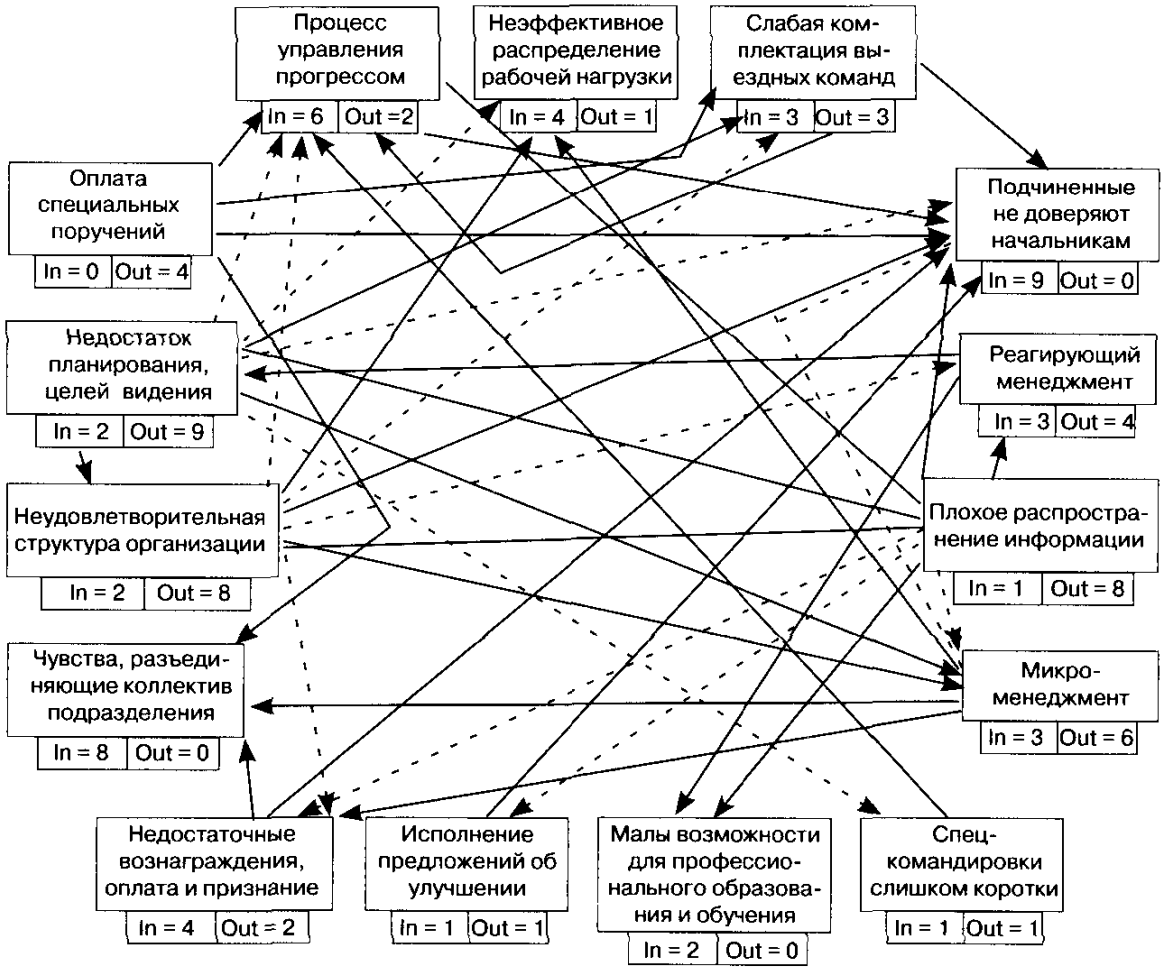
ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Осенью 1994 г. республиканцы получили в конгрессе большинство. Подход конгресса к урезанию бюджета придал остроту теме изменения структуры *WHCA*. Для перепроектирования агентство избрало концепции интерактивного планирования и идеализированного проектирования, пропагандируемые д-ром Расселлом Акоффом (Ackoff, 1981, 1994). Д-р Суарец и отдел улучшения процессов создали проектную команду, Акофф и его коллеги, включая Джона Пурдехнада и Джамшида Гарайедаги, менторствовали над агентством и давали стратегические советы. Однако новая структура была разработана работниками агентства. Согласно Суарецу, «мы подвели их к пониманию, что система, отыскивающая идеал, лучше, чем оптимальная структура». Теория, стоявшая за изменениями *WHCA*, опирается на использование:

- Синтеза как способа мышления об организации.
- Демократии и соучастия.
- Интерактивного планирования.
- Структуры советов в иерархии.

Методика Акоффа по интерактивному планированию начинается с формулирования проблемного месива, сложной системы взаимосвя-

занных проблем, которые образуют будущее организации, если она не будет ничего предпринимать. Формулирование месива включает *системный анализ* для получения подробной картины текущих организационных процессов, структуры, культуры и ее отношений со средой; *анализ трудностей* для выявлений препятствий и барьеров в развитии организации; и *опорные проекции* для генерирования реальных проекций относительно будущего действия системы. Рис. 15.2 является диаграммой взаимосвязей, описывающей некоторые аспекты «месива» *WHCA*, когда агентство начало свое интерактивное планирование.



Примечание In – входы, out – выходы

Рис. 15.2. Диаграмма взаимосвязей проблем *WHCA*

Проектная команда проводила опросы, заседания со всеми командирами подразделений, персональные собеседования, чтобы собрать информацию, сформулировать месиво и заложить основу для работы по перепроектированию. Служебный документ описывает под-

ход агентства к перепроектированию. Он повторяет записку Акоффа (*WHCA*, 1996, III):

> «Идеализированный проект системы – это проект, который стейкхолдеры хотели бы иметь *прямо сейчас*, если бы они могли получить любую желаемую систему. Проект подвержен только двум ограничениям: он должен быть технологически реализуемым (никакой научной фантастики) и операционно жизнеспособным (могущим выжить в существующей среде, будучи реализованным полностью или частично). Проект должен отвечать одному требованию: обладать способностью к быстрому и эффективному познанию и адаптации, то есть быть способным изменяться. Он называется идеализированным потому, что это наилучшая отыскивающая идеал система, какую проектировщики могут вообразить в данный момент, понимая, что они или другие смогут придумать лучшую в будущем (*WHCA*, 1996)».

Перепроектирование не внесло существенных изменений в традиционную миссию, но агентство пересмотрело текст декларации о миссии и перефразировало его как часть всего проекта. Работа над декларацией о миссии помогла придать направленность перепроектированию. Это также создало возможность введения синтеза как способа мышления об организации как о системе. Старая формулировка миссии отражала аналитический подход к представлению организации. По словам Суареца, мышление данным способом ведет к структурированию организации по данному методу. Поэтому организации создают функционально ограниченные подразделения. Эти границы и есть место, где возникают страхи. Старая система действительно делила агентство на части:

> «*WHCA* обеспечивает телекоммуникации и сопутствующую поддержку президенту, вице-президенту, старшим чиновникам Белого дома, Совету национальной безопасности, секретной службе США и другим по указанию военного отдела Белого дома. *WHCA* приводит в действие, устанавливает и обслуживает сетевое, телефонное и информационное коммуникационное оборудование и технологии. Наша поддержка президента США включает открытые переговоры, засекреченные переговоры, запись сообщений, автоматическую обработку данных, фотографический и графический сервис как в Вашингтоне, так и в поездках в любой точке мира».

Системный подход, который приняло агентство, требовал использования синтеза при разработке декларации о миссии. Синтез ставит вопрос: частью чего мы являемся? *WHCA* есть часть президентства. Частью чего является президентство? Президентство есть часть государства. Новая декларация о миссии учитывает все это:

> «Миссия *WHCA* – обеспечить лучшие коммуникационные системы, которые позволят президенту и штату президента эффективно руководить страной».

Пересмотренная декларация о миссии обеспечивала целенаправленность системно рассматривать организацию (рис. 15.3).

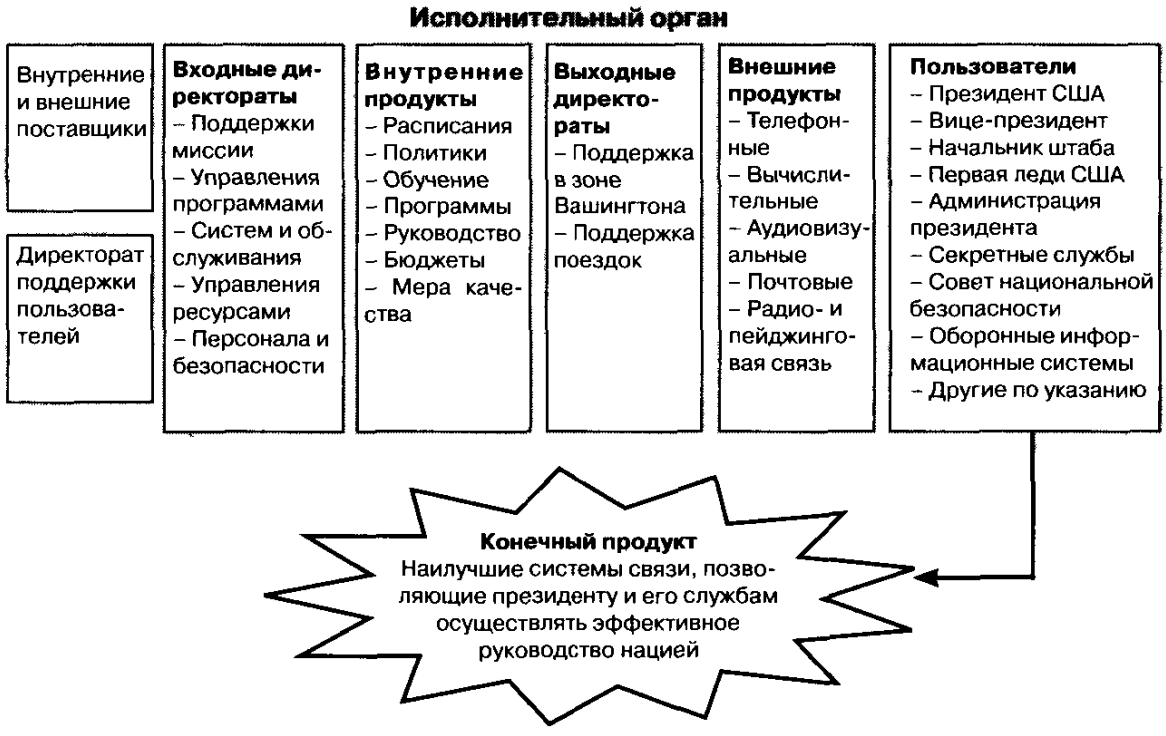


Рис. 15.3. *WHCA* как часть более широкой системы

Перепроектирование структуры *WHCA* (рис. 15.4) было сделано под руководством командира агентства и исполнительного офиса (высших офицеров). Проект предусматривает создание восьми директоратов, каждый со своей специальной миссией, поддерживающей общую миссию агентства. Директораты разделяются на входные (профиль/функции), выходные (продукты/услуги) и рыночные (потребители/пользователи). Входные подразделения предоставляют услуги, поддерживающие миссию. Выходные – выполняют

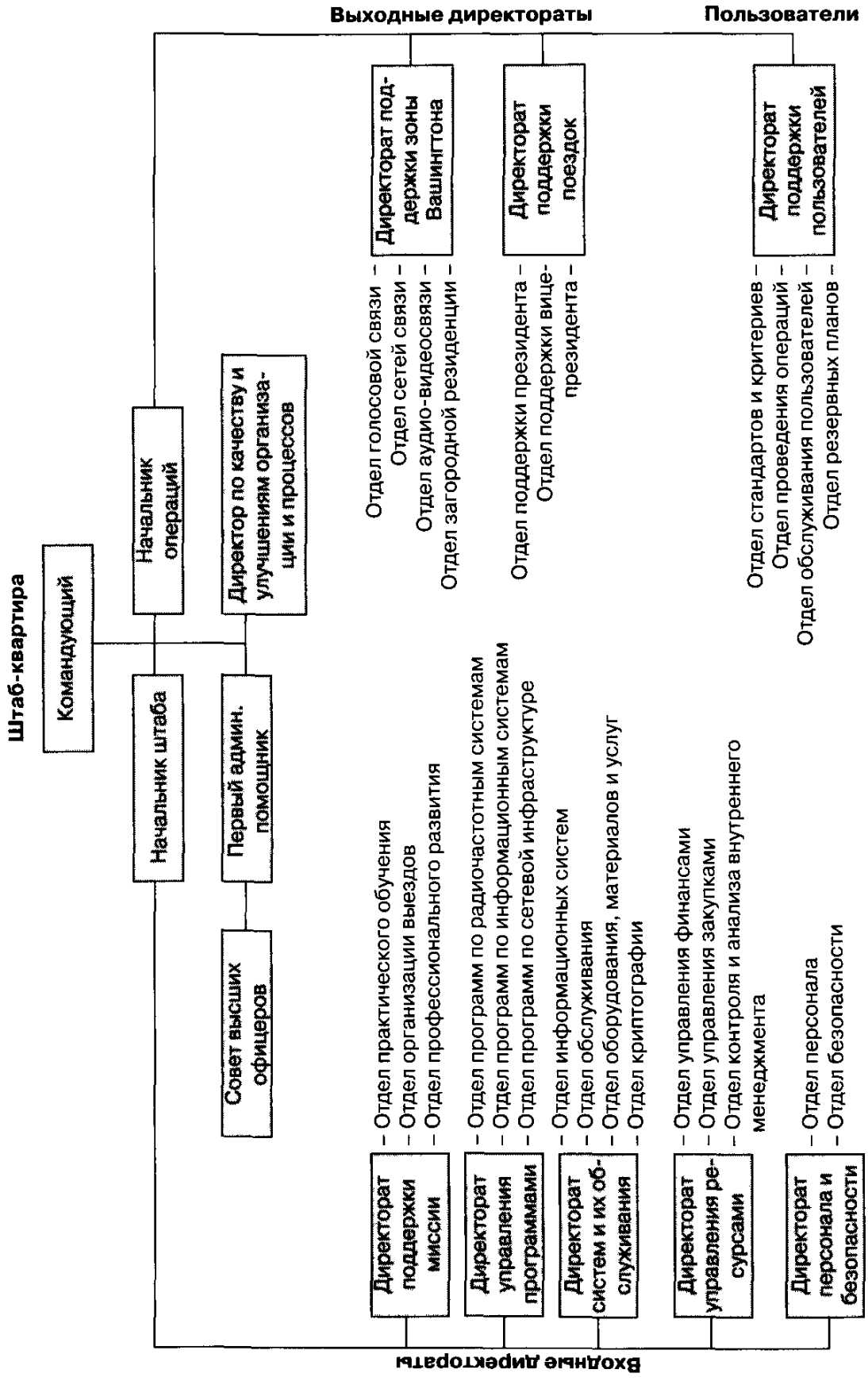


Рис. 15.4. Интерактивная структура *ИНСА*

миссию. Маркетинговые обеспечивают пользователей. В материалах об агентстве описывается новая структура в качестве «основы для координации и интеграции *WHCA* как единого целого. Через эту структуру агентство выполняет свои оперативные задачи и реализует миссию. Благодаря нашему партисипативному стилю управления мы намеренно и непрерывно улучшаем всю систему *WHCA*» (*WHCA*, 1997).

СТРУКТУРА СОВЕТОВ И СОУЧАСТИЕ

Концепция соучастного менеджмента несовместима с традиционным стилем управления в армии, который остается ключевой характеристикой культуры *WHCA*. Тот факт, что агентство в 1997 г. могло говорить о партисипативном типе управления, показывает, как далеко оно продвинулось с 1992 г. Частично этот прогресс должен быть отнесен на счет продолжающихся инициатив по непрерывному повышению качества. Также прогресс связан с реалиями управления хорошо образованными, квалифицированными работниками, специалистами в действительно высокотехнологичной работе. Тем не менее без организационного механизма поддержки партисипативного менеджмента можно было предсказать, – в соответствии с теорией систем, – что агентство может приостановить этот прогресс в соответствии с закоренелой административно-командной культурой. Чтобы создать механизм перепроектирования, агентство ввело структуру советов, предложенную в концепции циркулярной организации Акоффа (Ackoff, 1994).

В циркулярной организации при каждом облеченном властью руководителе создается совет. В *WHCA* каждый командующий подразделением агентства офицер имеет совет, в который входят он сам, его непосредственный начальник и все его подчиненные (рис. 15.5). Структура советов обеспечивает взаимодействие каждого командира с двумя высшими уровнями управления, своим собственным и двумя низшими. Таким образом, структура советов открывает и укрепляет коммуникации и поддерживает взаимодействие между уровнями. Советы определяют политику, составляют планы, обеспечивают координацию и интеграцию планов и политик. Решения по-прежнему принимают командиры, но работники всех уровней устанавливают политику. По словам Суареца, служащие низших уровней использовали советы для изменения политик и процедур, в том числе и существовавших с 1942г., времени создания агентства. Он отдает должное

структуре советов за обеспечение того, что вышестоящие являются объектами коллективной оценки нижестоящими.

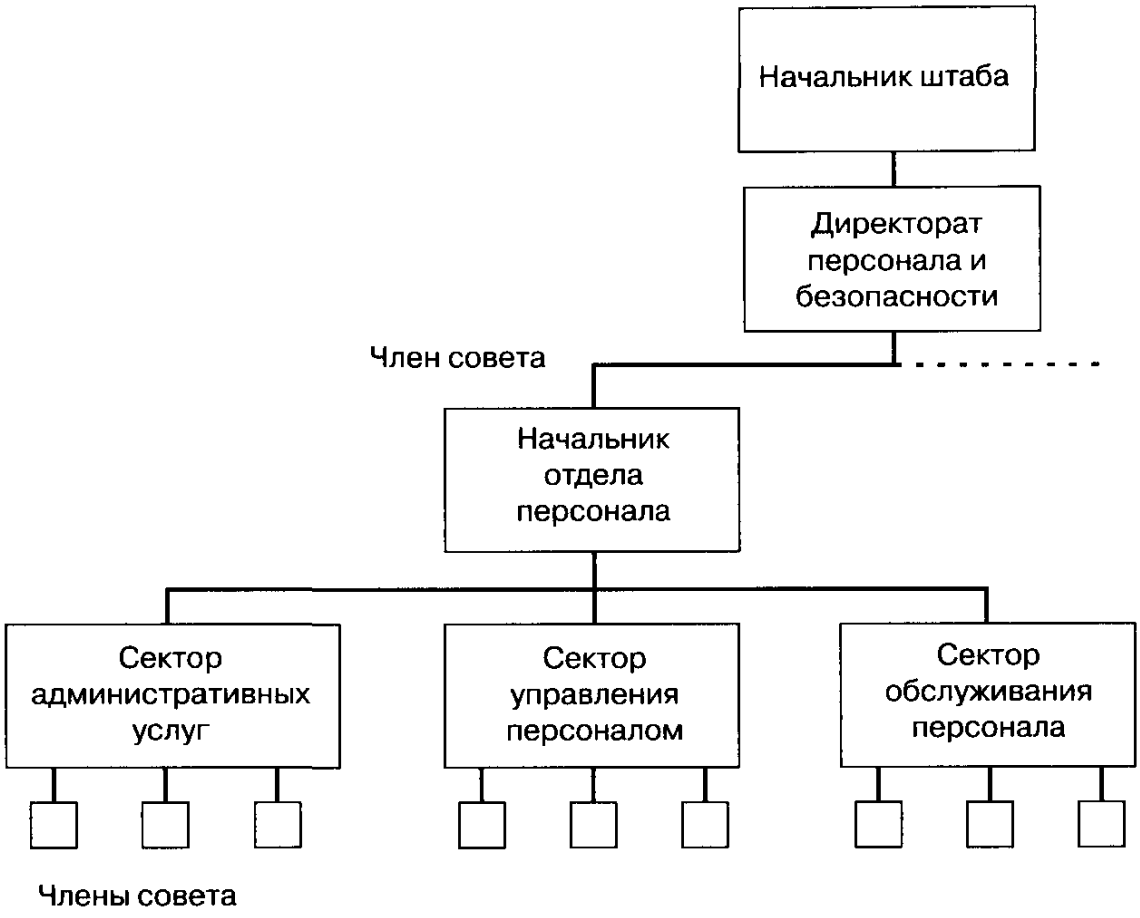


Рис. 15.5. Совет начальника сектора

Он объясняет, что советы «включают ваших подчиненных, равных вам и вашего начальника. Это обеспечивает вертикальную и горизонтальную интеграцию. Советы могут делать что хотят, но не то, что касается работы других. Советы определяют необходимость передачи вопроса на другой уровень». Поначалу люди склонны полагать, что большое число советов увеличит число заседаний, которые надо будет посещать, до невозможного уровня. На практике же структура советов сокращает число заседаний, а заодно число документов, переписку, некачественные коммуникации. Суарец говорит: «Командные навыки необходимы, но не достаточны, чтобы управлять взаимодействиями. Управлять ими позволяют советы».

РЕЗУЛЬТАТЫ

В интервью 1998 г. д-р Суарец говорит, что внедрение проекта завершено примерно на 80%, но тут же добавляет, что оно никогда не закончится, всегда оставаясь предметом адаптации и обучения. Отдел совершенствования организации и процессов, созданный в 1992 году, включает сейчас центр ресурсов и основных технических советников агентства по вопросам организационного развития, стратегического планирования, подбора команд, улучшения процессов, перепроектирования. Он обеспечивает процесс стратегического планирования, осуществляет мониторинг качества рабочей жизни, помогает в установлении стандартов и критериев, проектирует и осуществляет учебные программы, использует количественные и качественные критерии для оценивания организации с системных позиций.

Об изменении качества в агентстве Суарец говорит неопределенно, что обследование до 1994 года, использующее критерии Болдриджа, показало скромные достижения. Он отмечает, что в середине 1997 года они провели первое в истории Белого дома обследование пользователей, которое дало результаты, полезные для оценки достижений. Его воздержанность от более конкретных высказываний может объясняться деликатностью миссии агентства. Ведь это он язвительно пошутил: «Вы же не хотите, чтобы я рассказал слишком много, потому что если я это сделаю, то должен буду убить вас». Его незаинтересованность в обсуждении результатов агентства по определенным критериям говорит также о том, что он называет сравнительно недавним изменением своей точки зрения на ценность определения результатов. Можно догадываться, что это связано со смещением парадигмы в сторону исследований, проводимых сейчас в мире под натиском практических предложений.

Как предпосылку к изменению своих взглядов, Суарец упоминает, что он преподает прикладную статистику, и, изучая подход Деминга, привык к тому, что тот часто задавал вопрос: «Откуда это известно?» Так, когда агентство завершило свое перепроектирование, он начал подвергать сомнению Акоффа. «Я сказал, теперь мы имеем многомерный проект. Как определить, что это лучше? Надо узнать его меру. Чтобы доказать, что где-то действительно есть прогресс, я должен сказать: *вот посмотри*. Акофф посмотрел на меня и сказал: “Если вы на самом деле хотите определять меру, чтобы знать, каков же достигнутый вами прогресс, это значит, что никакого прогресса нет”».

«Это правда, – продолжает Суарец, – прогресс должен быть заметным. Он должен быть очевидным. Люди должны почувствовать улучшение. Они должны говорить об этом. Вы должны увидеть это по их взаимодействиям». Сегодня ему слышен голос прогресса в языке агентства. Он видит его в их действиях. Теперь, если возникает какой-то вопрос, структура советов дает способ определить, с кем следует взаимодействовать, чтобы решить этот вопрос. «Это не значит, что мы летаем, не глядя на приборную доску, – подчеркивает он, – это значит, что не все существенное можно отразить цифрами и подсчитать». Он упомянул, что они сократили число заседаний на 40%, проводят опросные обследования внешних и внутренних пользователей, разрабатывают дополнительные показатели, но подчеркнул, что их измерения используются, чтобы улучшать процесс без принуждения.

ДРУГИЕ ИЗМЕНЕНИЯ

- **Поддержка пользователей**. Проект образовал директорат поддержки пользователей, чтобы обеспечить двустороннюю связь между пользователями агентства и персоналом *WHCA*. Создание этого директората обеспечивает централизованный проактивный подход к выявлению и удовлетворению требований пользователей.
- **Оценивание персонала**. Агентство использует структуру советов как механизм для оценки состояния работы наверху и внизу. Раз в год подчиненные члены совета собираются, чтобы определить, что их непосредственный начальник мог бы сделать, чтобы они могли лучше выполнять свою работу. Они упорядочивают свои предложения и представляют их начальнику, который может принять, отклонить (объяснив причины) их или попросить время для обдумывания. Эта процедура выполняется и в обратном направлении, с теми же вариантами отклика. В оценивании персонала используется также обратная связь с клиентами (в новой структуре работник имеет одного босса и несколько клиентов).
- **Обучение**. В старой структуре отличившиеся в работе могли и далее оставаться в своей должности. Например, если кто-то хорошо работал на коммутаторе или на устройстве, представляющем суфлирующие тексты выступающему по телевидению, босс мог закрепить его на этой работе. Структура «один-босс-много-

клиентов» изменила это. Теперь обратная связь с клиентами вы
являет недостающие компетенции и запускает нужные учебны
программы для работников агентства. В ходе перепроектирова
ния агентство взялось также за решение проблемы обучения тех
кто постоянно находится в дороге. Были разработаны комплек
ты учебных материалов, которые давали возможность самостоя
тельно обучаться в любых условиях. Новый упор на обучение и
развитие, говорит Суарец, помогает *WHCA* лучше организоват
деловые командировки.

- **Плата за услуги**. Имеется изменение, которое на момент написа
ния все еще встречает значительное сопротивление, это введени
оплаты за услуги для внутренних клиентов. Противодействи
встречает попытка ослабить «ошибки третьей стороны», кото
рая платит за все.
- **Ознакомительный инструктаж вновь принимаемых**. Сегодн
агентство создало программу ориентации для ознакомлени
нового персонала как с информационными системами, так и
действующим в агентстве интерактивным и партисипативны
стилем управления. Ориентация также помогает новичкам ук
репить лояльность к своему роду войск и к агентству.

ПРЕОДОЛЕНИЕ СТРАХА

Сегодня новоприбывшие в агентство не знают, что они вступают
организацию, подвергшуюся перепроектированию. Структура, с ко
торой они знакомятся во время ориентации – просто то, как агент
ство работает. А в первое время перепроектирование создавало
людей ощущение увольнения из их прежнего подразделения. С те
чением времени лояльность переместилась с частей на целое, и это
как говорит Суарец, является одним из больших достоинств ново
го проекта. «В новой структуре не существует изолированных про
блем. Это не только проблема отдела AV, если свет неудачно падае
на президента». Такой подход общей ответственности помогает лю
дям справляться с негативными последствиями боязни совершит
ошибку, которая все еще пронизывает культуру агентства. Предел
допустимости ошибок в *WHCA*, как и раньше, очень малы, но изме
нения в агентстве несколько облегчают людям признание и преодо
ление ошибок.

Д-р Суарец доказывает, что полностью устранить страхи невоз
можно. Устраните один страх, и другой займет его место, подобн

сорнякам в саду. Например, оператор суфлирующего устройства для выступающего по телевидению может овладеть этим прибором, свободно и качественно обеспечения эту функцию, но если ему поручить другое дело, боязнь совершить ошибку возвратится к нему снова. Американцы, пожалуй, предпочтут, чтобы работающие в Белом доме испытывали определенный страх перед совершением ошибки. Проблема заключается в слишком сильном страхе, слишком жестких требованиях к совершенству работы и в вытекающем отсюда стремлении скрыть ошибку. Чтобы справиться с негативными последствиями страха, *WHCA* делает упор на создании доверия: веры в компетентность и веры, что ошибки не будут поводом для пристыживания и наказания виновного.

Первый способ создания доверия, говорит Суарец, состоит в предоставлении работнику технологий, практических занятий, обучения, в которых он нуждается, после чего можно назначить его на ответственную должность, на которой он сможет применять свои компетенции. Такая постоянная забота о развитии работника порождает у него доверие, с одной стороны, а с другой – демонстрирует доверие со стороны руководителя.

Следующий шаг состоит в создании атмосферы, в которой признавать ошибку неопасно. Чтобы достичь этого, агентство старается позволить человеку, совершившему ошибку, самому исправить ее; распространять сведения, полученные путем совершения ошибки, без упоминания имени провинившегося, негативную информацию использовать как полезный опыт.

В Белом доме попытки скрыть ошибку напрасны: «Мы намерены все равно обнаружить ее. Если кто-то скроет ее, будет утрачено доверие». Если кто-то попытается скрыть ошибку, может возникнуть психология слухов. Скажем, произошел сбой во время президентского путешествия. Президент недоволен. Он выразит недовольство руководителю персоналом Белого дома, который передаст это старшему руководителю администрации президента, который скажет об этом кому-то в *WHCA*. Ко времени, когда агентство проследит, где произошел сбой, солдат, совершивший ошибку, полностью подавлен. Процесс проходит весь путь от президента до него.

Тогдашний командир *WHCA*, бригадный генерал Джозеф Симмонс IV, был непреклонен в изменении этого. Он довел до сведения всех в агентстве, что должен первым узнать о том, что что-то случилось не так при обслуживании ключевых пользователей. Он приказал всем, чтобы любой, узнавший о сбое, немедленно доложил

о проблеме и принял меры. Это позволит информации дойти наверх так, что когда президент скажет: «Я этим недоволен», – шеф персонала может сказать: «Да, сэр, мы уже знаем об этом и приняли меры». Это и есть изменение направления плохих новостей на обратное.

РОЛЬ ЛИДЕРА

В меморандуме о внедрении проекта, предназначенном всем подразделениям, Симмонс охарактеризовал себя как «приверженца создания среды, способствующей сотрудничеству, коллективной работе, удовлетворению и гордости за работу» (*WHCA*, 1996). И это были не просто слова. Суарец говорит, что предыдущий командир тоже оказывал поддержку, но Симмонс делал больше: он усиленно продвигал преобразования.

Да, он произносил замечательные слова. Он говорил то, чего Суарец не слыхивал в начале своей работы в агентстве. Например, Симмонс говорил о важности активности и «управления взаимодействием взамен управления действиями». Еще важнее, что, по словам Суареца, Симмонс утверждал, что общепринятыми ценностями должны быть порядочность, вера, честность, правдивость перед начальством. Он читал целые лекции о правдивости. Он на деле защищал людей от напряжения, исходящего от Белого дома. Когда подчиненные видят такое, это вдохновляет. Раньше мы искали укрытия и кивали на других. Теперь другое дело. Если аудио-видеосектор проваливался, мы все проваливались. А если кто-то получал высокое признание, мы все ликовали!

СОХРАНЕНИЕ ДОСТИГНУТОГО

Не стоит удивляться, что и теперь, после проведения полной реорганизации, *WHCA* продолжает постоянно заниматься различными улучшениями, особенно по стандартизации новых процессов. Более 30 лет назад д-р Джозеф Джуран писал, что «неизменная череда» лежит в основе всего человеческого прогресса, и что контроль является неизбежным последним шагом как после достижения прорывных преобразований, так и скачка в образцах культуры. «*Вся* управленческая деятельность направлена либо на переломные преобразования, либо на контроль. Менеджеры делают и то, и другое – не больше. И ничего противоречащего нет в том, чтобы менеджер делал обе эти работы одновременно» (Juran, 1964). Так что агентство продолжа-

ет улучшать свои процессы и постоянно нацелено на это. Изучение внутреннего бенчмаркинга (стандартизации и оценивания) показывает, что людям нравится быть в постоянном движении благодаря стремлению всех к сплочению. Поэтому одной из целей было найти, как поддержать такую синергию и сплоченность сотрудников штаб-квартиры Однако еще большим вызовом стало сохранение достижений агентства и, по возможности, распространение этой инициативы на систему, в которой агентство является частью, – военный отдел Белого дома (*WHMO*).

Некоторое время стоял большой вопрос: что будет, когда Симмонс уйдет на повышение. Суарец говорит, что было только два примера подобных преобразований в военных организациях, один на армейской базе в Германии, другой – на военно-морской базе в Пенсаколе. Обе начали испытывать трудности, когда командир ушел. Усилия, говорит он, были не столь успешны, как в *WHCA*, но и там смена руководства стала главной причиной забот. И в ноябре Симмонс ушел, но не совсем. Он был назначен помощником президента и начальником военного отдела Белого дома. В этом качестве он мог выбрать своего преемника и продолжать влиять на события в *WHCA*. (К моменту написания данного отчета новый командир агентства еще не назначен.)

WHCA совершило то, что оказалось фундаментальным изменением системы, и Суарец оптимистически смотрит в будущее: «Коллегиальная структура дала голос людям. Мы дали им демократию. В военной структуре это огромный сдвиг. Поначалу люди отнеслись к этому очень скептично, так как они не имели влияния. Теперь они увидели, что никто не может им «указать на дверь» благодаря возможности быть выслушанным командиром и получить его оценку предложения». Если кто-то замыслил изменение, он должен представить свое предложение соответствующему совету. Изменение политики требует консенсуса на деле, а не в принципе, что это изменение – на общее благо. Это, как говорит Суарец, привело к сокращению «маневрирования» и гоночных баталий. Стуктура советов заставляет людей сосредотачиваться на том, что хорошо для агентства, а не только для их собственного подразделения.

«Люди увидели, что идеи реализуются. Они почувствовали вкус демократии». Это, считает Суарец, есть одно из условий того, чтобы преобразования продолжали жить. «Другое состоит в усиленной идеологической обработке новичков. Прибыв, они имеют две недели на ориентацию, после чего включаются в работу советов и

осваивают семь обычаев Ковея (Covey, 1989). Это тоже помогает». Поколебавшись, он продолжил: «Выживет ли это все со временем? Я не знаю. Акофф говорит, что даже если постигнет неудача, мы получим очень много полезных уроков. Я думаю, что любой, прочтя нашу историю, увидит, насколько велик ее потенциал. Если все это заглохнет, может быть следующий директор *WHCA* ознакомится с нашим прошлым и оживит его. А может этого и не произойдет. Может быть, она и не умрет». На сегодня работа продолжается.

ДАЛЬНЕЙШИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Что же произошло в WHCA в течение последующих лет? Со средним сроком службы в нем в четыре года агентство представляется удачным примером для сравнения теории влияния изменения системы с теорией влияния смены исполнителей, и особенно влияния смены руководства. Было бы интересно сравнить опыт агентства с опытом других организаций, прошедших подобный путь, двигаясь от акцента на непрерывное улучшение качества по методике Деминга к общему перепроектированию организации по Акоффу. Каковы особенности, общие для них? Дают ли они доказательства тому, что практика партисипативного менеджмента действительно ведет к естественному прогрессу? Насколько они различны при их применении в разных коммерческих организациях, придерживающихся одного подхода?

А для Суареца перепроектирование *WHCA* поставило еще больше вопросов о том, как дальше улучшать работу агентства. Вопросы, поставленные им и агентством, выявили несколько областей, исследование которых было бы полезным для тех, кто работает над совершенствованием своей организации.

О ПРОЕКТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Каковы организационные условия и атрибуты, побуждающие людей документировать и внедрять предложения?

Какие факторы положительно и отрицательно влияют на проектирование и использование внутриведомственных стимулов для документирования и внедрения предложений?

Каковы условия и инфраструктура, стимулирующие интерактивный поток необходимых данных, информации и знаний внутри организации?

Какие элементы организационного проекта способствуют развитию культуры знаний в организации?

Какие измеримые параметры и методы используются в оценке коллективной мудрости организации?

Какие индикаторы позволяют предвидеть неспособность какой-то части организации обеспечить стабильность и/или гибкость?

Какие меры пригодны для устранения системы препятствий, мешающих организации обеспечить стабильность и гибкость?

Какие структуры в проекте организации повышают стабильность и гибкость?

О ПСИХОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Какие планируемые процессы или структуры полезны для создания доверия между людьми в организации? А между самой организацией и ее сотрудниками?

Какие характеристики и поведение присущи разным уровням доверия?

Как разные степени доверия влияют на организационную синергию и стремление поделиться идеями?

Как разные уровни доверия влияют на способность группы достигать консенсуса?

Является ли сопротивление изменениям собственной функцией личности? Или это зависит от восприятия возможных результатов? Или от того, проводятся ли изменения под нажимом или добровольно? Не присуще ли сопротивление изменениям самой человеческой природе?

Какие намеренные действия и/или структуры могут обеспечивать способность организации осуществлять изменения так, чтобы отклонить, обезоружить, нейтрализовать сопротивление изменениям?

ПРИМЕЧАНИЕ

Данный отчет был рассмотрен и одобрен для опубликования агентством связи Белого дома (*WHCA*). Если не упомянуто другое, высказывания д-ра Джеральда Суареца о трансформационных усилиях *WHCA* цитируются по его докладам на конференциях в мае 1997 года и июне 1998 года в Мэдисоне, штат Висконсин, и по личным беседам с автором в октябре 1998.

ЦИТИРУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Ackoff, R.L. 1981. *Creating the Corporate Future*. New York: Wiley.

_____. 1994. *The Democratic Organization*. New York: Oxford University Press.

Covey, Stephen R. 1989. *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.

Deming, W. Edwards. 1982a. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Deming, W. Edwards. 1982b. *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Gharajedaghi, Jamshid. 1999. *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann Publishers.

Hyde, Al. 1997. A decade's worth of lessons in continuous improvement, *Government Executive* (July).

Jacques, March Laree. 1993a. «National Know-How,» *The TQM Magazine* (May/June): 41-46.

_____. 1993b. «Not Such a Sorry State,» *The TQM Magazine*, September/October: 27-31.

Joiner, Brian L. 1994. *Fourth Generation Management*. New York: McGraw-Hill.

Juran, Joseph M. 1964. *Managerial Breakthrough*, 2nd ed., 1995. New York: McGraw-Hill.

Nelson, Adel E. and G. Ronald Gilbert. 1991. Beyond *Participative Management: Toward Total Employee Empowerment for Quality*. Westport, Conn.: Quorum Books.

Scholtes, Peter R. 1998. *The Leader's Handbook*. New York: McGraw-Hill.

Suarez, J. Gerald. 1992. *Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*. Arlington, VA.: U.S. Department of the Navy, Total Quality Leadership Office, TQLO Publication No. 92-02.

_____. 1993. *Managing Fear in the Workplace*. Arlington, VA: U.S. Department of the Navy, Total Quality Leadership Office, Publication No. 93-01.

_____. 1996. *Managing Fear, Better Management for a Changing World*, Vols. 5-7, Silver Spring, MD: CC-M Productions.

_____. 1996. Creating the Future: an Idealized Redesign of the

White House Communications Agency (WHCA). Washington, DC: White House Communications Agency.

_____. 1997. The White House Communications Agency: Building for the 21st century. Washington, DC: White House Communications Agency.

Текст данной главы является слегка отредактированной версией статьи Суареца 1999 г. «Преобразования и перепроектирование в агентстве связи Белого дома», опубликованной в *Quarterly Management Review* (издание американского общества качества), том 6, выпуск 3, и воспроизводится с любезного разрешения автора. Рисунки и графики были подготовлены д-ром Суарецом, советом министерства обороны и департаментом безопасности Белого дома и опубликованы здесь с любезного согласия д-ра Суареца.

Примечания

ГЛАВА 4

[1]Acoff, Russell L. 1999. *Re-Creating the Corporation: a Design of Organizations for the 21st Century. N. Y., Oxford.*

ГЛАВА 5

[1]Jacques, March Laree. 1999. Transformation and redesign at the White House Communications Agency. *Quarterly Management Review* (American Society for Quality), Vol.6, Issue 3.

ГЛАВА 10

[1]Ozbekhan, Hasan. 1977. The future of Paris: a system study in strategic urban planning. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London.* A387: 523-544

ГЛАВА 11

[1]Himmelstein, David U., Elizabeth Warren, Deborah Thorne, and Steffie J. Woolhandler. 2005. Illeness and injury as contributors to bankruptcy. *Health Affairs: The Policy Journal of the Health Sphere.* February 8, 2005. http://ssrn.com/abstract=664565 .

ГЛАВА 12

[1]Ortega y Crasset, Jose. 1956. *Mission of the University. New York,* W.W. Norton.
[2]O Driscoll, Gerald P., Kim R. Holmes, Mary Anastasia O Grady, 2002. *2002 Index of Economic Freedom.* Washington D.C. Heritage Foundation.

ГЛАВА 14

[1]Команда кураторов включала, кроме Расселла Акоффа, Сьюзан Чиккантелли, [2]Джейсона Магидсона и Дона Уилсона.

Один из авторов был «участвующим наблюдателем» в течение всего процесса.

Аннотированная библиография

В данной библиографии предлагается список книг для дальнейшего чтения по идеализированному проектированию и системному мышлению.

Ackoff, Russell L. 1981 *Creating the Corporate Future*. New York; Wiley.

Новый высокосоучастный подход к планированию – интерактивное планирование. Описание его философских и теоретических основ и производных от них практических процедур, внедряющих оперативное, тактическое и стратегическое планирование в проектирование желаемого будущего, а также способы его реализации. (Русский перевод: Акофф Р. Л. *Планирование будущего корпорации*. М., «Прогресс», 1985. – *Примеч. пер.*)

Ackoff, Russell L. 1999. *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. New York: Oxford.

Освещает планирование, организационную демократию, внутреннюю рыночную экономику, многомерные структуры, организационное обучение (Русский перевод: Акофф Р. Л. *Менеджмент в XXI веке: преобразование корпорации*. Томск, Издательство томского университета, 2006. – *Примеч. пер.*).

Ackoff, Russell L., 1994. *The Democratic Corporation*. New York: Oxford Univ. Press.

Смена концепций корпорации, от представления ее как механизма до социальной системы, и ее влияние на внутреннюю политику, экономику и организационную структуру. Также критически рассматривается образование в области бизнеса.

Ackoff, Russell L., 1994. *Ackoff's Best.* New York, John Wiley & Sons.

Собрание наиболее противоречивых, влиятельных и остроумных работ автора. Эти сочинения исследуют природу системного мышления и его влияние на менеджмент и проектирование организации.

Ackoff, Russell L., and Fred E. Emery, 2006. *On Purposeful Systems.* New Brunswick, New Jersey. Transaction Publishers.

Междисциплинарный анализ индивидуального и общественного поведения как системы целенаправленных действий. Понятия определяются операционно и образуют концептуальную систему

(Есть русский перевод: Акофф Р. Л., Эмери Ф. Е. *О целеустремленных системах.* М., «Сов. радио», 1974. – *Примеч. пер.*)

Ackoff, Russell L., and Sheldon Rovin, 2003. *Redesigning Society.* Stanford, California: Stanford Univ. Press.

Представлены примеры перепроектирования, основанного на системном мышлении, структур и функций правительства, городов, транспорта, здравоохранения, образования, социального обеспечения, криминалистики, лидерства.

Ackoff, Russell L., and Johan P.Stumpfer. 2003. *Terrorism: a systemic view.* In «Systems Research and Behavioral Science», vol. 20, p.p. 287-294.

Анализ причин терроризма и некоторые предложения по борьбе с ним.

Barraba, Vince, Pourdehnad, John and Russell Ackoff, «On Misdirecting Management». In: *Strategy and Leadership*, 2002, Emerald/MGB Journals.

Авторы доказывают, что есть два типа консультантов: самоутверждающиеся гуру и специалисты образования. Гуру, которые провозглашают и продвигают собственные методы решения проблем, не обучают своих клиентов. Они продвигают утверждения о правилах поведения, но не добавляют компетенции менеджерам. Они продвигают собственное решение для устранения любых проблем, вместо того чтобы постараться дать менеджерам понимание конкретной корпоративной головоломки.

Beer, Stafford, 1966. *Decision and Control.* London, Wiley.

Классическое изложение области исследования процессов, написанное в остроумной и безжаргонной манере.

Bertalanffy, Ludvig von. 1968. *General Systems Theory.* New York, Braziller.

Плодотворная дискуссия о системном мышлении, прилагаемом к разным дисциплинам, включая языкознание и психологию, но сосредоточенное на биологии. Ищутся свойства и закономерности, присущие любым системам.

Capra, Fritjof. 1982. *The Turning Point.* New York: Simon & Schuster.

Видение холистической парадигмы наук и духа, позволяющее преобразующим силам мира объединяться в позитивном движении за социальные изменения.

Checkland, Peter. 1981. *Systems Thinking, Systems Practice.* Chichester, England: John Wiley & Sons.

Полезное изложение истории системного мышления. Проводится различие между «жестким» и «мягким» мышлением. Понятие жестких систем связано с инженерными моделями, которые автор считает редукционистскими (переупрощенными). Мягкое мышление более философично, но ведет к решению проблем реальной жизни.

Churchman, C.West. 1968. *The Systems Approach.* New York: Delacourte Press.

Классическая работа по основам системного мышления.

Churchman, C.West, 1979. *The Systems Approch and Its Enemies.* New York: Basic Books.

Автор заявляет, что несколько «нерациональных», но продуктивных подходов к пониманию человеческой практики игнорируются, что приводит к неадекватности и бесплодности многих плановых усилий. Изучаются способы преодоления этих недостатков.

Churchman, C.West, 1971. *Design of Inquiring Systems.* New York: Basic Books

Глубокое обсуждение базовых философских аспектов системного подхода. Рассмотрение великих философских систем прошлого в перспективе и на языке современного системного мышления.

Cragin, Kim, and Peter Chalk. 2003. *Terrorism and Development: Using Social Economic Development to Inhibit a Resurgence of Terrorism.* Santa Monica: Rand.

Рассматриваются политики социально-экономического развития Израиля, Филиппин и Англии, направленные на подавление роста терроризма, с намерением содействовать разработке контртеррористической политики США.

Emery, Fred E. (ed). 1969. *Systems Thinking: Selected Readings, Vol. 1 &2.* New York: Penguin.

Подборка исторически значимых статей, освещающих методы, модели, проекты и планы систем; применение в отношении отдельных лиц и групп, коммуникаций, иерархических систем, систем управления, экосистем, систем перепроектирования, целеустремленных систем. Поиск общей основы применения.

Gharajedaghi, Jamshid. 1999. *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity.* Boston: Butterworth – Heinemann.

Отстаивается системное мышление, связанное с искусством упрощения сложности, управления взаимозависимостью, и осознанный выбор применения оригинального метода «интерактивного планирования».

Gharajedaghi, Jamshid, and Russell L. Ackoff. 1985. Toward systemic education of systems scientists. *Systems Research,* Vol. 2, № 1; p.p. 21-27.

Анализируется бессистемность подхода к разработке большинства образовательных программ для системных специалистов. Описывается системно-ориентированная образовательная программа, избавленная от указанных недостатков, разработанная в Wharton School.

Goggin, William C. 1974. How the multidimensional structure works at Dow Corning. *Harward Business Review,* 52 (January–February): 54-65.

Предлагается структура корпорации, учитывающая, по крайней мере, три измерения, а не обычные права и обязанности. Результатом является гибкая организация, способная быстро реагировать на малейшие изменения в ее окружении.

Halal, William E., Ali Geranmayeh, and John Bourdenhad, eds. 1993. *Internal Markets: Bringing the Power of Free Enterprise Inside Your*

Organization. New York: John Wiley & Sons.

Рассматривается, как можно спроектировать организацию, используя модель «внутреннего рынка» для создания предприимчивой компании, эффективно реагирующей на изменения в бизнесе. Описывается, как можно преодолеть бюрократизм и повысить продуктивность компании, внеся в организацию рыночные отношения и свободное предпринимательство. Приводятся примеры успешной практики такого менеджмента в компаниях *MCI, Control Date, Esso, Alcoa*.

Himmelstein, David U., Elizabeth Warren, Deborah Thorne, and Steffie J. Woolhandler; 2005. Illness and injury as contributors to bankruptcy. *Health Affairs: The Policy Journal of the Health Sphere*, February 8, 2005. http: // ssrn.com/abstract=664565.

Отчет об обследовании лиц, прошедших процедуру банкротства в пяти федеральных судах. Около половины сослались на причины медицинского характера, что говорит о том, что от 1850 до 2227 млн американцев (банкроты и их иждивенцы) разорились из-за того, что были не в состоянии оплачивать медицинскую страховку. Даже семьи, принадлежащие среднему классу и застрахованные, часто становятся жертвами финансовой катастрофы из-за болезни.

Hirshman, A. O., and C. E. Lindblom. 1969. «Economic Development, Research and Development, Policy Making: Some Converging Views». In *Systems Thinking* (F. E. Emery, ed.). Hamondsworth, Middlesex, England: Penguin Books.

Хотя принцип руководства системой раздельных, но связанных подсистем, напрашивается как «совместная оптимизация», реальная практика показывает, что управление взаимодействиями и действиями подсистем должно основываться на принципе «основного звена» с оптимизацией ведущей части даже за счет остальных частей.

Jackson, Michael. 2003. *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. Chichester, England: John Wiley & Sons.

Очень хорошее введение в системное мышление и основные способы его концептуализации; их сильные и слабые стороны; попытка разработать подход, исключающий их недостатки.

Jacques, March Laree. 1999. Transformation and redesign at the White House communications agency. *Quarterly Management Review* (American

Society for Quality), Vol. 6, Issue 3.

Подробное описание применения идеализированного проектирования в отношении улучшения работы агентства связи Белого дома. Эта статья с небольшими изменениями воспроизведена в главе 15.

Kauffman, Jr., Draper L 1980. *Systems 1: An Introduction to Systems Thinking*. Minneapolis: Future Systems.

Элементарное введение в основы системного мышления, включающее общие схемы организации и поведение большинства динамических систем. Эффективно иллюстрировано.

Kuhn, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Вершители, природа, и необходимость научных революций. Приоритет и настоятельность парадигм: кризис и происхождение революций как способа изменения научных теорий, объясняющих мир.

Lazlo, Ervin. 1972. *The Systems View of The World*. New York: Braziller.

Доказывается, что нет лучшего способа понять мир, чем использовать современную науку. Проблема как для науки, так и для широкого сообщества озабоченных лиц заключается в детальном объяснении натуральной философии современных наук. Несмотря на трудности, сделана попытка объяснить появившийся системный взгляд на мир.

O'Driscoll, Gerald F., Jr., Kim R. Holmes, and Mary Anastasia O'Grady. 2002. *2002 Index of Economic Freedom*. Washington, D.C.: Heritage Foundation.

Годовой обзор экономической свободы в странах мира. Доказывает, что развивающиеся страны, не принявшие экономическую свободу, являющуюся решением проблем бедности и отчаяния, создают благодатную среду для террористов.

Ortega y Gasset, Jose. 1956. *Mission of the University*. New York: W.W. Norton.

Курс лекций, прочитанный в Мадридском университете Ортегой после возвращения из ссылки, куда его отправил Франко. Фокусируется на роли, которую должны играть университеты в прогрессивном развитии нации. В частности, он показывает, что важные революции в

истории были следствием развития мобилизующих идей – деятельности, которой должны быть привержены университеты.

Ozbekhan, Hasan. 1977. The future of Paris: a systems study in strategic urban planning. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, A 387: 523-544.

Отчет о плановом проекте, выполненном в Wharton School для правительства Франции. Он включает перепроектирование Парижа, и по необходимости распространен на региональный план всей Франции. Описываются процессы и политики процедуры планирования.

Rifkin, Jeremy. 2000. *The Age of Access*. New York: Tarcher / Putnam.

Рифкин доказывает, что необходимость владения ресурсами, потребными для удовлетворения наших нужд и желаний, постепенно заменяется доступом к ним. Оплатой покупаемых ресурсов, а не обладанием ими, достигается значительная экономия средств и более эффективное использование ресурсов.

Rovin, Sheldon, Neville Jaharajah, et al. 1994. *An Idealized Design of the U.S. Healthcare System*. Bala Cynwyd, Pennsylvania: Interact.

Консорциум представителей всех участников национальной системы здравоохранения провел идеализированное проектирование существующей системы. Они доказали, что существующая система предназначена для заботы о больных и инвалидах, а не о здоровых, так как медицинские работники получают оплату за первое, а не за второе. Главная идея состоит в переориентировании системы оплаты медиков на поддержку здоровья.

Schon, Donald A. 1971. *Beyond the Stable State*. New York: Random House.

Автор предлагает реальный подход к жизни в мире быстро ускоряющихся перемен, подрывающих стабильность всего нашего общества. Существующие институты стремятся сохранить все как есть. Тем не менее постоянно происходят социальные беспорядки. Чтобы избежать их, предприниматели, правительство и общественные институты должны стать «обучающимися». Так они смогут сохранять гибкость, необходимую для адаптации к новым ситуациям по мере их возникновения.

Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.

Автор определяет пять дисциплин: системное мышление, личное мастерство, ментальные модели, создание общего видения, групповое обучение. Он ставит на первое место в этом перечне системное мышление, но называет его «пятой дисциплиной», поскольку оно является концептуальным фундаментом для остальных изучаемых дисциплин. Как он указывает, всех касается переход представлений от рассмотрения частей к рассмотрению целого; от отношения к людям как к беспомощным субъектам к отношению к ним как к активным участникам формирования своей реальности; от реагирования на настоящее к созданию будущего.

Snow, C.P. 1964. *The Two Cultures: and a Second Look*. New York: Mentor Books.

Описание расхождения между профессиональным и научным сообществами, и предупреждение, что из-за этого Запад может проиграть гонку в науке и технологиях. Он доказывает, что наука, традиции и искусство не имеют альтернативы их воссоединения.

Suarez, J. Gerald. 2002. Неопубликованная рукопись.

Воспоминания о жизни, содержащие подробный обзор динамики его опыта в осуществлении идеализированного проектирования в агентстве связи Белого дома. Обсуждает важность первого лица в менеджменте для успеха проекта.

Warwick, David R. 1992. The cash-free society. *The Futurist*, November-December: 19-22.

Обсуждение того, как новая технология позволяет избавиться от использования наличных денег в экономических операциях. Рассматриваются экономические, политические и социальные последствия такого изменения.

Предметный указатель

Clark Michigan, компания 108-10
Clinton Bill 226
Coated Paper, компания 118-21
General Motors (GM)
проект контроля 22
планирование целей 18-9
формулирование месива 17-8
планирование ресурсов 21
General Motors 22
GlaxoSmithKline (GSK) 103-8
Kodak 36-7
Super Fresh 82-3
внутренняя политическая система 61-5, 183-7
внутренняя экономика 65-8, 187-90
выходные подразделения в организации 81
Гогин В. С. 68, 190
Гор, Эл 226
горячая линия для самоубийц 121-2
данные (в обучении организации) 73, 195
Деминг, Эдвардс 94, 224, 227
демократическая иерархия 62
демократия 170, 177
Джуран, Джозеф 259
достижение консенсуса 37-9
Друкер, Питер 59, 74
знания (в организационном обучении) 74, 195
идеализированное проектирование государственных органов 85
агетнство связи Белого дома 93-7, 223-49
идеализированное проектирование организационных улучшении 134-5
идеализированный проект для системных проблем 134
идеализированный проект хозяйственного обеспечения 128-31
инактивизм 4
инициативы по качеству в гос. учреждениях 226-7

корпоративная культура 229-31
корпорация *VME* 110
коррупция 177
личные выгоды в бизнесе 135
Мамфорд, Льюис 144
Майерс, Питер xxxiv
многомерная оргструктура 68-73, 90-5
неограниченные проекты 35-7
обеспечение проектных сессий 39-40
обучение в бизнесе 73, 195-202
обучение на ошибках 74-5
ограниченное проектирование 35-7
ограниченный и неограниченный проекты 35-7
определение и накопление ценностей (в примере *General Motors*) 20-1
определение свойств идеализированного проекта 53-5
оптимальное решение проблем 113
организационная культура в правительстве 229-31
организационная психология 249
Ортега-и-Гассет 168
осуществимость проекта 12
ошибки бездействия 75, 196
ошибки действия 75, 196
ошибки
сокрытие 257-8
переводные цены 101-3, 188
планирование на всякий случай 10
планирование целей 7, 210
покупатели или потребители 30
политики в бизнес-предприятиях 61-6, 185-7
преактивизм 4
предполагаемое будущее в идеализированном проекте 9-11
предсказания будущего 10
пример внутренней экономики 66-8, 187-90
пример *Energetics* 183-208
пример *IKEA* 126-8
пример бумажного производства (растворение проблемы) 118-21
пример внутренней политической системы 61-5, 183-7
пример идеализированного проектирования коммерческого предприятия 183-208
пример избирательной системы 164-6
пример многомерной структуры организации 69-73
пример ООН 167-73
пример переводных цен 101-3
пример проектирования Парижа 149-52
пример процесса обучения 197-202
пример системы лицензирования (растворение проблемы) 122
пример совместного предприятия (улучшение процесса) 108-11
проблемы здравоохранения 159-62
проблемы национальных выборов 164-6
продвижение как эффект идеализированного проектирования 11-2
проект контроля 8, 211
проектирование некоммерческих организаций 90-2
проектирование систем, ищущих идеал 212
процедурные правила заседаний 33-5, 41-2
процесс закупок 103-8
процесс обучения 73-9, 202-10
психологические трудности идеализированного проекта 135

Пудар, Ник 16
Пурдехнад, Джон 91, 95, 235
развитие человеческих ресурсов в бизнесе 202-7
Райнхарт, Джеймс 34, 37, 109
Райх, Роберт 227
растворение проблем 113-5
реактивизм 4
реинжиниринг 99-100
секретари 33
система здравоохранения 153-8
системный анализ 6
содержание проектов 60-1
соучастное управление в государственных агентствах 240-1
соучастный менеджмент
управление качеством 227-8
стейкхолдеры 28, 214
стратегический контроль 20
структура организации 68-73, 190-5
Суарец, Джеральд. Дж. 94-6, 224, 227-49
творчество 13-5
терроризм 174-8
упрощение планирования 12-3
формы и функции 125
Ховс Томас 230
центры прибыли во внутренней экономике 66-8, 188-9
циркулярная организация 62
в гос. органах 240
частота и длительность заседаний 31
Шалала, Донна 227
Шаффер, Джэн 82
этап идеализации 5-7
Янг, Венделл 79