

Інтэрактыўны менеджмент Расэла Акоффа

П.М. Савасцёнак, кандыдат філасофскіх навук

Асаблівы ўклад у развіццё тэорыі менеджменту зрабіў вядомы амерыканскі навуковец Расэл Акофф. Ён нарадзіўся ў 1919 годзе ў г. Філадэльфія (ЗША). Пасля атрымання ступені бакалаўра архітэктуры ён працаваў асістэнтам выкладчыка філасофіі ў Пенсільванскім універсітэце. У гады Другой сусветнай вайны быў прызваны ў амерыканскую армію. Потым (1947 г.) абараніў доктарскую дысертацыю па філасофіі і працягнуў сваю бліскучую навуковую кар’еру ў Пенсільванскім універсітэце. Кола яго навуковых інтарэсаў было даволі вялікім і цікавым: сістэматыка, навуковыя метады кіравання, сацыяльная статыстыка, аналіз аперацый ды інш. З сярэдзіны 80-х гадоў XX стагоддзя вырашыў цалкам прысвяціць сябе інтэрактыўнаму менеджменту, для чаго заснаваў Інстытут інтэрактыўнага менеджменту. Гэта была самафінансіруемая навуковая ўстанова, якая атрымлівала сродкі за кошт прадастаўлення кансультацыйных, даведкавых і навучальных паслуг, што грунтаваліся на выкарыстанні распрацаваных Р. Акоффам метадаў інтэрактыўнага планавання і аналізу цыркулярных арганізацый.

За сваю бліскучую навуковую дзейнасць Р. Акофф атрымаў шэраг ганаровых званняў і ўзнагарод. Быў ён абраны замежным членам і Расійскай акадэміі прыродазнаўчых навук, атрымаў прэмію Амерыканскага таварыства навучання і развіцця. Будучы практыкам па сутнасці, Р. Акофф рэалізаваў распрацаваны ім метады больш чым у 300 прыватных і дзяржаўных арганізацыях, у тым ліку ў Міністэрстве юстыцыі ЗША, Падатковым упраўленні ЗША, Фондзе нацыянальных навуковых даследаванняў, у амерыканскай арміі і ваенна-узброеных сілах.

Вынікі навуковых пошукаў Р. Акоффа былі выкладзены ў многіх яго працах. Але асаблівай увагі заслугоўваюць такія, як “Уводзіны ў даследаванні аперацый” (1957 г.), “Кіраўніцтва менеджэра па даследаванні аперацый” (1963), “Асновы даследавання аперацый” (1968), “Крытыка будучага карпарацый” (1981), “Карпаратыўная дэмакратыя” (1994) ды інш. Напачатку Р. Акофф займаецца апісаннем прынцыпаў даследавання аперацый, даказвае перавагу выкары-

стання змешанай каманды даследчыкаў праблем упраўлення. На думку Р. Акоффа, часцей за ўсё прыходзіцца мець справу з двума тыпамі паводзін: механістычным і так званым машынападобным. У гэтым выпадку аперацыі, якія выконваюць людзі, у большасці аказваюцца апэратыўнымі ці тактычнымі, а не стратэгічнымі і нарматыўнымі. Прычым метады іх аналізу вызначаюцца перш за ўсё характарам выконваемых задач. Але карпаратыўныя праблемы, як правіла, змяняюцца на працягу часу. У выніку шэрагу прычын можа рэзка падымацца попыт на тыя ці іншыя тавары і паслугі, прыметна стымулявацца іх вытворчасць. Такая сітуацыя якраз і абвастрае “попыт” на адпаведныя метадыкі вырашэння апэратыўных і тактычных праблем, на стварэнне ў спажывцоў новых патрэбнасцей. Менавіта такіх метадык менеджэрам і не хапае, што прыметна зніжае эфектыўнасць іх дзейнасці, не дае магчымасці своєчасова задавальняць сістэму новых патрэбнасцей спажывцоў. А галоўнае, паміж менеджэрамі і спажывцамі адсутнічае ўзаемадзеянне, інтэракцыя. З’яўляючыся ў вобласці даследавання аперацый сацыяльных дзеянняў у большасці тэарэтыкамі, менеджэры ігнаруюць практычны вопыт, аказваюцца адарванымі ад патрэбнасцей рэальнага свету.

Улічваючы гэтыя абставіны, Р. Акофф настойвае на неабходнасці фарміравання ў менеджэраў рыначнай арыентацыі, на вывучэнне мэтанакіраваных карпаратыўных сістэм, на так званае інтэрактыўнае планаванне. Менавіта такім чынам, лічыў вучоны, можна выканаць задачу “паляпшэння будучыні”. Для гэтага менеджэр павінен у першую чаргу імкнуцца да ўдасканалення ўласнага вобразу думак, а ўжо потым мыслення іншых людзей. І сапраўды, перш чым заняцца змяненнем навакольнага сацыяльнага асяроддзя, трэба змяніць самога сябе.

У чым Р. Акофф бачыў мэту інтэрактыўнага планавання? На яго думку, яна заключаецца ў тым, каб дапамагчы членам арганізацый распрацаваць асновы іх уласнай будучыні і знайсці шляхі яе ажыццяўлення. Гэты метады прадугледжваў пастаноўку пытання аб тым, што можа быць зроблена намі

для стварэння жаданай будучыні ўжо зараз, а не проста высвятленне таго, якім акажацца наша будучыня ў незалежнасці ад нашых дзеянняў. Такі падыход да справы адлюстроўвае цвёрдае перакананне Р. Акоффа ў правільнасці максімы: "панаваць ці быць плануемым".

Інтэрактыўнае планаванне, што прапаноўвае Р. Акофф, грунтуецца на ідэі аб тым, што асноўныя перашкоды на шляху правядзення змяненняў "хаваюцца" не ў агульным кантэксце праблемы, а ў свядомасці членаў арганізацыі. Але гэтыя прапановы часта аказваюцца не больш чым гіпотэзамі. Праўда, і ў гэтым выпадку апошнія не трэба адкідваць толькі таму, што пастаўленую задачу аказваецца выканаць практычна немагчыма. Іх таксама належыць крытычна разглядаць, бо на шляху да ідэалізаванага праекту трэба ўлічваць ўсё, падыходзіць да справы творча і неардынарна. Удзельнікі працэсу інтэрактыўнага планавання павінны прытрымлівацца думкі, што асноўныя перашкоды да змяненняў былі разбураны "учора вечарам" і разглядаць ідэальную будучыню, якую можна выбраць сёння. У працэсе скарачэння разрыву паміж ідэальнай і рэальнай будучынямі, у якім яны аказаліся, не ажыццяўляючы ніякіх змяненняў, члены арганізацыі знаходзяць, што перашкоды як бы "раствараюцца" (знікаюць з іх свядомасці).

Па сутнасці інтэрактыўнае планаванне Р. Акоффа прадстаўляе сабой метадалогію, якая садзейнічае ўкараненню папярэдне сфармуляваных ідэй у рэальны свет. Прапанаваны метады ўключае пяць этапаў:

- фармулёўка "блытаніны";
- планаванне метадаў;
- планаванне выкарыстоўваемых сродкаў;
- планаванне рэсурсаў;
- распрацоўка спосабаў укаранення і кантролю.

Асаблівае значэнне інтэрактыўнага планавання для тэорыі менеджменту вызначаецца першымі трыма этапамі.

Які сэнс укладвае Р. Акофф у паняцце "блытаніна"? Гэта комплексная сістэма ўзаемадзеяння праблем, якая прымяняецца з мэтай яе фіксацыі, і, такім чынам, ацэнка той будучыны, ў якой арганізацыя ўжо аказалася, не прыкладваючы для гэтага ніякіх спецыяльных намаганняў. Дадзены працэс прадугледжвае сінтэз трох тыпаў даследаванняў:

- сістэмнага аналізу;

- аналізу перашкод;
- падрыхтоўкі праектаў, што патрабуюць разгляду.

Праз планаванне мэтай вызначаюцца контуры ідэальнага дызайну. Апошні заахвочвае ўдзельнікаў працэсу да распрацоўкі такой арганізацыйнай структуры, якую яны маглі б мець сёння, калі б маглі выбраць любы пажаданы варыянт яе развіцця. Пры гэтым трэба выканаць наступныя ўмовы:

- дызайн павінен быць тэхналагічна ажыццявімым, а не запазычаным з вобласці навуковай фантастыкі;
- дызайн павінен быць падмацаваным, гэта значыць дэманстраваць адпаведныя якасці арганізацыі.

Само планаванне мэтай уключае наступныя этапы:

- вызначэнне місіі арганізацыі;
- спецыфікацыя пажаданых якасцей праекта;
- стварэнне ідэальнага дызайну.

На думку Р. Акоффа, праз гэтыя этапы трэба праходзіць двойчы — з улікам і без уліку знешніх абмежаванняў. Наяўнасць значных адрозненняў у абодвух варыянтах паказвае на неабходнасць вырашэння дадатковай задачы па ідэнтыфікацыі змяненняў, якія адбыліся ў знешнім асяроддзі.

Пасля планавання мэтай праводзіцца планаванне сродкаў, параўнанне разглядаемага сцэнарыя і ідэальнага дызайну, распрацоўваюцца стратэгіі скарачэння разрыва паміж імі. Зразумела, што гэты працэс патрабуе вялікіх творчых намаганняў, таму што акрамя планавання рэсурсаў трэба яшчэ прывесці распрацоўку сродкаў рэалізацыі і кантролю.

Як адзначае Р. Акофф, выкарыстанне інтэрактыўнага планавання абячае многа выгад. У прыватнасці, удзел у ім нараджае матывацыю і прыналежнасць, дапамагае паўней раскрыць творчы патэнцыял. Інтэрактыўнае планаванне спрыяе дасягненню кансенсуса сярод удзельнікаў працэсу, садзейнічае павышэнню верагоднасці таго, што працэс рэалізацыі праекта будзе адносна павольным.

Распрацоўваючы ідэі інтэрактыўнага менеджменту, Р. Акофф уводзіць паняцце цыркулярнай арганізацыі, якая фактычна з'яўляецца разнавіднасцю дэмакратычнай іерархіі. Іншымі словамі, яна прадстаўляе сабой такую форму арганізацыі, якая імкнецца заахвочваць больш актыўны ўклад супрацоўнікаў у сумеснае вызначэнне магчы-

масцей іх уключэння ў работу арганізацыі. Такая структура адкрывае для членаў арганізацыі новыя магчымасці выкарыстання разам з іншымі метадамі інтэрактыўнага планавання.

Для структуры цыркулярнай арганізацыі характэрна:

- адсутнасць найвышэйшай улады;
- магчымасць кожнага члена арганізацыі непасрэдна праз сваіх прадстаўнікоў удзельнічаць у прыняцці прамыя і ўскосныя тых рашэнняў, што іх тычацца;
- магчымасць членаў арганізацыі індывідуальна або калектыўна ажыццяўляць рашэнні, якія не закранаюць нікога, акрамя іх саміх.

Асноўнай структурнай асаблівасцю цыркулярнай арганізацыі з'яўляецца наяўнасць органа кіравання, які прадстаўляе сабой групу людзей, складзеную з членаў яе лакальнай вобласці.

Кожны надзелены ўладавымі паўнамоцтвамі супрацоўнік абавязкова з'яўляецца членам органа кіравання. Кожны орган кіравання за выключэннем двух, што знаходзяцца на самым верхнім і самым ніжнім узроўнях іерархіі, мае мінімальную колькасць членаў: кіраўнік дадзенага органа, яго прамы начальнік і яго непасрэдны падначалены. Колькасць кожнага органа кіравання ў выпадку неабходнасці можа павялічвацца як за кошт членаў арганізацыі, так і за кошт знешніх удзельнікаў да таго часу, пакуль гэта садзейнічае павышэнню прадстаўніцтва асноўных зацікаўленых груп. Колькасць прадстаўнікоў не павінна перавышаць колькасць падначаленых, за кошт гэтага забяспечваецца большасць апошніх.

Органы кіравання на самым ніжнім узроўні іерархічнай арганізацыі павінны ўключаць у сябе ўсіх падначаленых. Калі іх колькасць аказваецца занадта вялікай для

аднаго органа кіравання, яны павінны падраздзяляцца на некалькі паўаўтаномных рабочых груп. Кожная з такіх груп выбірае лідэра, які падтрымлівае адносіны з менеджэрам ніжняга ўзроўню. Гэты лідэр таксама мае свой орган кіравання, у які ўваходзіць ён сам, менеджэр самага ніжняга ўзроўню і ўсе члены групы.

Такім чынам, кожны орган кіравання нясе адказнасць:

- за планаванне дзейнасці падраздзялення;
- ажыццяўленне кіраўніцтва падраздзяленнем;
- каардынацыю планаў і дзеянняў структурных адзінак бліжэйшага больш нізкага ўзроўню;
- інтэграцыю планаў у палітыкі падраздзяленняў больш высокага і больш нізкага ўзроўню;
- паляпшэнне ўмоў працы падначаленых;
- павышэнне і ацэнку эфектыўнасці дзейнасці кіраўніка органа кіравання.

На думку Р. Акоффа, цыркулярная арганізацыя дазваляе пераадолець некаторыя праблемы традыцыйнай іерархіі, у прыватнасці вебераўскай бюракратыі. Яна павышае магчымасці ўдзелу супрацоўнікаў у дзейнасці арганізацыі, парушае строгую вертыкальнасць падчынення і такім чынам павялічвае адказнасць усёй арганізацыі за кошт размеркавання адказнасці толькі ў граніцах персанальных кампетэнцый. Цыркулярная арганізацыя садзейнічае павышэнню ступені гнуткасці, хаця вельмі многае ў ёй, як і раней, залежыць ад прыроды правіл, якія рэгулююць яе дзейнасць, і ад таго, наколькі ўсеабдымнымі яны з'яўляюцца. Перавага цыркулярнай арганізацыі заключаецца ў тым, што яна дапаўняе традыцыйную іерархічную структуру сучасных арганізацый.