
**РАЗДЕЛ ТРЕТИЙ.
ПРОЕКТЫ ИЗМЕНЕНИЙ
И ПРЕОБРАЗОВАНИЙ
В СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМАХ**

**SECTION THREE.
PROJECTS OF CHANGES
AND TRANSFORMATIONS
IN GOVERNANCE**

ПОДГОТОВКА К БУДУЩЕМУ С ПОМОЩЬЮ ИДЕАЛИЗИРОВАННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Р.Л. АКОФФ*

Пенсильванский университет, Филадельфия, США

Даётся краткое описание метода идеализированного проектирования в стратегическом планировании.

В условиях непрерывно убыстряющихся изменений окружающей среды и возрастания её сложности предсказание будущего становится всё более трудным и всё менее достоверным. Однако трудности предсказания будущего не избавляют от необходимости принимать его во внимание. Но тогда каким образом следует учитывать будущее?

Широко распространён способ, называемый стратегическим планированием. Изучая его, я обнаружил, что есть три общих подхода к такому планированию.

Первый подход называется *реактивизмом*. Реактивные планировщики ищут решение своих организационных проблем среди решений, которые срабатывали в прошлом. Они часто ностальгируют по прошлому состоянию дел в своих организациях и толкуют о «добрых старых временах».

Второй подход – это *инактивизм*. Инактивные (пассивные, или консервативные) планировщики удовлетворены существующим положением вещей и надеются, что возникшие проблемы исчезнут сами собой, безо всяких усилий с их стороны.

Третий подход – *преактивизм*. Преактивные планировщики 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

* Данная статья – последняя из серии присланных Р. Акоффом при его жизни для опубликования в нашем журнале. Он с энтузиазмом поддержал идею создания такого журнала, прислал несколько своих статей, предложил разные формы сотрудничества с зарубежными коллегами и присоветовал выразительно звучащий по-английски перевод названия журнала – «Problems of Governance». – *Примеч. пер.*

подхода в необходимости предсказать, каким будет будущее. Любое предсказание будущего страдает низким качеством.

Все три подхода иногда срабатывают, но чаще – нет. Проектировщики-провидцы разработали четвёртый, *интерактивный*, подход, который вылился в то, что я называю *идеализированным проектированием* [1]. Интерактивные планировщики отвергают подходы остальных трёх типов. Они планируют «назад» – от того, где они хотят быть, к тому, где они находятся сейчас. Это не план будущего, а план того, какой они хотят видеть свою организацию сейчас. Именно таким образом интерактивные менеджеры готовят свои организации к успеху в непознаваемом будущем.

ПРЕДВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО

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 внезапных обстоятельств (*contingency planning*). Если имеется несколько чётко описываемых возможных ситуаций в будущем, планировщики 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 разные планы геолого-разведочных работ на периоды роста, стабильности и падения цен на нефть. Когда становится ясно, что происходит с ценами, компания быстро переключается на соответствующий заранее разработанный план.

Способ справиться с большим количеством непредвиденных обстоятельств, чем можно спланировать по отдельности, состоит в том, чтобы придать организации или учреждению достаточную чувствительность к происходящим изменениям и гибкость, обеспечивающие возможность быстро и эффективно самому изменяться при любых обстоятельствах. Производители автомобилей не могут точно предсказать потребительский спрос на все модели, их окраску, наборы аксессуаров. Однако лучшие автопроизводители решили эту проблему, сконструировав производственные линии так, что они могут выпускать разные модели различных цветов на одном и том же конвейере по требованиям покупателей. Многие производители в разных отраслях создали такие гибкие производства, которые могут сразу выполнить любой поступивший индивидуальный заказ. Примерами служат самолёты *Boeing* и компьютеры *Dell*. Очевидным

дополнительным достоинством таких систем является то, что они позволяют в ходе производства более гибко управлять запасами и минимизировать неиспользуемые капиталы.

ДОСТОИНСТВА ИДЕАЛИЗИРОВАННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

Интерактивные планировщики, планируя в обратном направлении (от желаемого состояния к существующему), готовят будущий успех организации. Кроме того, такое «идеализированное проектирование» оказывает ряд полезных воздействий как на самих тех, кто непосредственно участвует в нём, так и на их организации. Перечислим эти достоинства метода.

1. Углубление понимания

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

Более того, процесс проектирования вынуждает рассмотреть предположения, на которых основан проект. Такое рассмотрение часто обнажает нерациональность некоторых особенностей существующего объекта и позволяет исправить их. Например, почти во всех магазинах мужской одежды товары расположены по их типам: один отдел – костюмы, другой – пальто, третий – рубашки и т.д. Когда группа мужчин-планировщиков провела идеализированное перепроектирование такого магазина, им стало ясно, что такое обустройство сделано для удобства работников магазина, а не покупателей. Они нашли, что для покупателей было бы гораздо лучше, если одежду сгруппировать не по типам, а по размерам, располагая пальто, костюмы, рубашки так, чтобы покупатель любого роста мог найти для себя всё нужное в одном отделе. Книжные магазины всегда знали это и располагали книги по тематике, потому что большинство читателей знают, что их интересует, даже если не знают, какие книги есть в продаже.

2. Изменение представлений о реализуемости

Главная преграда для достижения самого желанного – это мы сами. Великий американский философ Поуго (*Pogo*) признаёт это в своём классическом наблюдении: «Мы столкнулись с врагом, и это мы сами». Дело в том, что при взгляде с того места, где мы есть, вперёд – туда, куда мы хотели бы попасть, нам бросаются в глаза всевозможные внешние препятствия на этом пути. Если же изменить нашу точку зрения и посмотреть назад – туда, где мы находимся, оттуда, где мы желаем быть, то во многих случаях эти препятствия исчезнут.

Хорошим примером этого служит банковское дело. В прошлом банки нанимали много кассиров, производящих операции с клиентами. Они получали вклады, заполняли депозитные квитанции, выдавали наличность по чекам, начисляли проценты на банковские счета. По мере роста своего бизнеса банкирам приходилось нанимать всё больше кассиров. Однако несколько банкиров-провидцев задались вопросом, каким должен быть «идеальный банк». Они пришли к выводу, что такой банк должен иметь немного (или вообще не иметь) кассиров и осуществлять все те же операции. Такое видение привело к созданию автоматических кассовых аппаратов, которые позволяли клиентам самим, без кассиров, выполнять операции. Затем это привело к онлайн-операциям, когда клиентам даже не надо идти в банк, чтобы управлять своим счётом. Препятствие, которое виделось банкирам, – где найти легионы кассиров и как их оплачивать, – исчезло, когда они поняли, что банки вполне могут успешно работать и с меньшим числом кассиров. Хотя некоторые были недовольны такими переменами, большинство клиентов довольны тем, что не надо стоять в очереди на обслуживание человеком.

3. Упрощение процесса планирования

Планирование «назад», начиная от того, где мы хотим быть, сокращает количество альтернатив, которые надо рассмотреть, чтобы выбрать вариант, ведущий к цели. Это заметно упрощает процесс планирования.

Иллюстрация упрощения на примере какой-нибудь организации потребовала бы детального сравнения «прямого» и «обратного» планов для этой организации, что слишком громоздко для нашей статьи. Поэтому мы предлагаем взамен пример организации теннисных турниров, который компактно и коротко показывает, насколько обратное планирование сокращает идеализированное проектирование.

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

4. 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 трёхступенчатый процесс. Во-первых, он требует от

нас определить априорные ограничения, т.е. предположения, которые мы сознательно или неосознанно делаем и которые ограничивают число рассматриваемых нами альтернатив. Во-вторых, мы должны отвергнуть такие предположения как излишне ограничительные. В-третьих, мы должны воспользоваться следствиями снятия ограничений.

Эти шаги наглядно проявляются при решении головоломок (поскольку головоломка – это задача, которую мы не можем решить, если примем неверное предположение). Когда нам сообщат решение головоломки, которую мы никак не могли решить, мы испытываем острую досаду, увидев, что именно мы сами и были помехой для решения.

Например, рассмотрим следующую детскую головоломку (рис. 1).

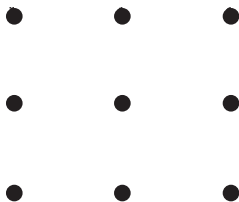


Рис. 1

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, пока вы не откажетесь от предположения, которое можете и не осознавать: что нельзя проводить линии за пределами квадрата, образованного точками. И если вам не сообщили, что можно чертить вне квадрата, то вы должны додуматься до этого сами. Освободившись от ограничивающего предположения, вы сравнительно просто найдёте решение (рис. 2).

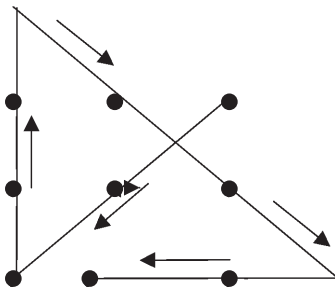


Рис. 2

Более того, если снять другие ограничивающие предположения, то появятся новые решения. Если снять ограничение, запрещающее складывать лист бумаги, и сложить его так, чтобы все точки оказались на одной прямой, то и одно движение фломастера покроет все девять точек. А девятилетняя девочка, наблюдая мучения взрослых над этой головоломкой, предложила взять не тонкий карандаш, а широкую кисть и одним движением покрыть весь квадрат. Она сняла ограничение на размеры орудия рисования.

Вот такой процесс лежит в основе творчества.

5. Повышение реализуемости проекта

Главной причиной того, что большинство планов не реализуется в полной мере, является то, что исполнители плана не участвовали в их создании, из-за чего часто не испытывают чувства того, что это их собственный план. Это порождает у них эмоции неудовлетворённости, недовольства, а то и нежелание выполнять его. А идеализированное проектирование предполагает и даже требует участия в нём всех, кого затронут его последствия. Поэтому чувство собственности, авторства итогового плана охватывает всех, кто должен будет реализовать его. Это исключает сопротивление и саботаж в ходе внедрения плана в жизнь. Внедрение проекта и реализация плана, основанного на нём, обычно с энтузиазмом осуществляются теми, кто сам участвовал в их составлении.

В реальной жизни одни расхождения между идеализированным проектом и существующей действительностью могут быть ликвидированы, а другие – нет. Однако без идеализированного проектирования многие проекты, не реализуемые сегодня, останутся не реализуемыми и завтра.

ЛИТЕРАТУРА

Акофф Р.Л., Магидсон Дж., Эддисон П.Дж. Идеализированное проектирование: Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес-Букс, 2007. 265 с.