
ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ: ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ

ДЖ. ПУРДЕХНАД

Пенсильванский университет, Филадельфия, США
<jp2consult@aol.com>

Излагаются основы «интерактивного планирования», или «идеализированного проектирования», – методики проектного подхода к решению проблем реальной жизни, разработанной и многократно применённой на практике Р.Л. Акоффом и его школой.

ВВЕДЕНИЕ

Общей целью данного обзора является изложение понятий, развитых Расселлом Л. Акоффом, и предположений, лежащих в их основе.

Есть несколько важных особенностей, которые необходимо иметь в виду для понимания природы социальных систем с позицией Акоффа и его коллег, которые не могут быть адекватно представлены в данном обзоре и должны изучаться отдельно для более глубокого понимания этой области:

- Переход от «видения мира» как мира систем механистичных (подобных машине), через организмичные (подобные живым организмам) – к системам социальным.
- Понятие «системы», его определение и приложение к изучению социальных сущностей, включая классификацию систем.
- Типы систем.
- Соотношение роста и развития системы.
- Системные преобразования.

Кроме того, необходимо признание того факта, что цель (предмет выбора) является самой существенной классификационной переменной для различения социальных систем от других типов систем.

Данный обзор состоит из четырех разделов, являющихся введением в разработку Акоффа [1, 2]:

1. Теория социальных систем – образовательная программа по изучению социальных систем.
2. Системное мышление как новая парадигма.
3. Пять «катапультирующих» (пусковых, прорывных) идей Акоффа.
4. Преобразовательное лидерство.

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД

Ещё в 1974 г. Акофф и его сотрудники создали в Школе им. Уортона (Wharton School) Пенсильванского университета программу «Науки о социальных системах» (Social Systems Sciences) как инновационную образовательную программу для соискателей докторской степени по изучению, планированию, проектированию и управлению, со следующей миссией: разработать общепризнанный подход к изучению природы, организации и поведения социальных систем, включая патологии, влияющие на них.

Общей целью программы объявлялось:

1. Исследовать различные аспекты социальных систем и их окружающей среды.
2. Пополнять знания о том, как проектировать социальную систему, чтобы создавались условия наибольшего удовлетворения нужд, ценностей и желаний людей, являющихся ее членами.

В частности, был сделан акцент на том, что программа особое внимание уделяет пониманию:

- эволюции методов научного исследования;
- происходящего перехода от механистического взгляда на мир к системному видению мира.

Эта программа предназначалась для подготовки профессионалов, способных осуществлять исследование, планирование и проектирование социальных систем.

Поскольку социальные системы содержат людей, играющих в них принципиально важную роль, то чисто механические или электронные системы типа аэропланов, компьютеров или телефонов из рассмотрения исключаются. Но это не относится к социотехническим системам, например аэрокомпаниям, информационным системам управления организациями или телефонным компаниям.

Типичными системами для рассмотрения наукой о социальных системах являются корпорации, правительства и их агентства, сообщества, неприбыльные организации.

«МЕНЬШЕ СТАРОГО» – «БОЛЬШЕ НОВОГО»

Фирмы, которые еще вчера выглядели успешными и адаптивными, не могут достичь желаемых результатов, несмотря на все усилия. Они пытаются использовать разные предположительно корректирующие программы, но безуспешно. Становится все более ясно, что в современной среде бизнеса необходимо перейти к принципу «Меньше старого» («Less of the same»).

Вдобавок ко всему задачи менеджмента за последние годы становятся все более сложными:

- Высшие руководители сталкиваются с пугающей необходимостью осмысливать множество величин, влияющих на результативность их бизнеса, определяющих причинные связи между проблемами, которые кажутся бессвязными.
- Традиционные организационные формы, методики планирования, типы стратегий (решений) оказываются неадекватными при их применении к *возникающим условиям* с их ускоряющимся темпом изменений, увеличивающейся сложностью и неопределенностью.
- Эта неадекватность проистекает из природы традиционной парадигмы, которая полагается на существующие знания – знания, извлеченные из изучения традиционных подходов.

НОВАЯ ПАРАДИГМА: «СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ»

Важный момент в восприятии изменений заключается в том, как мы пытаемся понять мир, в нашей концепции его природы.

- Обычно считается, будто большинство проблем в менеджменте вызвано переменами из-за их быстроты, а не из-за нашего непонимания природы изменений.
- Наше непонимание природы изменений в социальных системах и их окружении связано с нашей философией и «картиной мира», а не с нашей наукой или технологией.

Самое общее происходящее изменение состоит в смене парадигмы.

- Разработанные нами парадигмы и их базовые предположения являются продуктами исторических обстоятельств. В общем они основываются на предположениях, сформированных в индустриальной эре, в рамках «механистического видения мира», который преобладал со времен Возрождения и практически до Второй мировой войны.
- Парадигмы обобщают опыт и говорят нам, как следует обращаться с вопросами и проблемами.

Появляются факты, проблемы, наблюдения, которые трудно совместить с существующей парадигмой. Смена века ознаменовалась совокупностью дилемм – проблемами, которые не могут быть разрешены в рамках сегодняшнего видения мира.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

«Системное мышление», или «системное видение мира», развивается как альтернатива старым парадигмам (механистической и организмической).

- Системное мышление является линзой, через которую вы можете смотреть на мир, и эта линза определяет, что вы видите. Кроме того, она часто определяет, что вы делаете с тем, что вы видите.

Системное мышление прежде всего является **точкой зрения** и **методологией**, вытекающей из этой точки зрения.

Суть системного мышления состоит в понятии **целостности** системы (в том, чтобы видеть целое, а не его части). Понятие системы означает **взаимосвязанный** комплекс функционально взаимодействующих компонентов. Эффективность каждой части зависит от того, в какой степени она согласована с целым, а эффективность целого зависит от того, как функционирует каждая часть. Системный подход состоит в обязательном **учете взаимодействий** между частями системы.

- При системном мышлении мы должны смотреть на целое, чьи системные свойства не могут быть определены через рассмотрение действий частей по отдельности.
- Системные свойства проистекают из взаимодействий частей системы, а не из отдельных действий частей.

Системное мышление не является дисциплинарным. Дисциплины (частные области знания, предметы) – это категории, используемые для представления информации, знания и понимания. Они являются различными аспектами одной реальности, а не различными реальностями. Системы реальны, а реальность не дисциплинарна. Поэтому исследование систем выходит за пределы и дисциплинарности и междисциплинарности. Оно является метадисциплинарным, наддисциплинарным.

ОРИЕНТАЦИЯ И ФОКУСИРОВАНИЕ

Системное мышление ориентировано на социальные системы, т.е. системы, которые являются целеустремленными и состоят из целеустремленных частей и сами входят в состав большей целеустремленной системы. Метадисциплинарное «системное мышление» заключается в использовании холистических теорий.

- Это означает фокусирование (сосредоточение внимания) на тех свойствах систем, которые не присущи их частям, на функциях систем в больших системах, содержащих их, и на влиянии свойств системы на ее части. Оно уделяет большее внимание взаимодействиям частей, чем их действиям, и что особенно важно – совокупности целей частей, системы и надсистем.

Другими словами, системное мышление сосредоточивается на двух проблемах, с которыми сталкивается социальная система, вдобавок к «самоуправлению» («self-control»).

Эти проблемы таковы:

1) проблема «гуманизации» (humanism – подход, придающий перво-степенное значение персональным интересам личности), т.е. как спроектировать социальную систему и управлять ею, чтобы лучше служить целям ее частей, и

2) проблема «инвайронментализации» (environment – окружающая среда), т.е. как спроектировать систему и управлять ею, чтобы она лучше служила большей системе, в которой она является частью. В случае включения природы в состав учитываемой окружающей среды проблема получает название «экологизация».

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ СЛЕДСТВИЯ

Приняв системный взгляд, мы должны продолжать рассмотрение отношений с компонентами всё более и более высокого уровня, т.е. всё большие охватывающие системы.

- Благодаря этому мы расширяем понимание по мере выхода за пределы явления (системы компонентов), чтобы рассмотреть, как эта система взаимодействует с другими явлениями в ее окружении. В результате, пытаясь познать расширенную картину, мы не можем рассматривать «отдельные» компоненты организации изолированно от ее окружающей среды.
- А поскольку части не могут быть постигнуты в изоляции от целого, то все знания и понимание, полученные при рассмотрении отдельного аспекта организации и окружающей среды, являются дефективными. Руководителям, принимающим решения, нужна система, позволяющая приблизиться к реальности, но в контексте более широкой системы, которая охватывает ту ситуацию, с которой они имеют дело.

Когда мы переходим от «механистического видения мира» к «системному видению мира», мы должны соответственно изменить свой метод исследования и процесс мышления (с того, что слева, на то, что справа):

<p>АНАЛИЗ (объяснение целого через объяснение частей)</p>	<p>СИНТЕЗ (объяснение целого через объяснение роли системы в большей системе, где она является частью)</p>
<p>РЕДУКЦИОНИЗМ (Мнение, что все можно разделить на части)</p>	<p>ЭКСПАНСИОНИЗМ (Система всегда является подсистемой в большей системе)</p>

ПРИЧИНА И СЛЕДСТВИЕ
(Объяснение без учета окружающей среды; причина должна быть необходимой и достаточной для появления следствия)

ПРОДУЦЕНТ – ПРОДУКТ
(Роль окружающей среды существенна: влияние фактора на эффект необходимо, но недостаточно)

ДЕТЕРМИНИЗМ
(Фатализм, предопределенность, предсказуемость)

ИНДЕТЕРМИНИЗМ
(Вероятностное мышление, эмпирический подход)

ИССЛЕДОВАНИЕ
(Воплощение вышесказанного для теоретического построения завершённой алгоритмичной системы с жёстко фиксированными функциями)

ПРОЕКТИРОВАНИЕ
(Воплощение вышесказанного для обеспечения обучения. Проектирование целого означает создание оптимальной конфигурации обучаемой адаптивной системы)

АНАЛИЗ В СОПОСТАВЛЕНИИ С СИНТЕЗОМ

«Век систем» более интересуется соединением сущностей, нежели их разъединением.

- Ни один из этих двух способов мышления не отрицает значимости и ценности другого, однако через синтетическое мышление мы можем достичь понимания индивидуального и коллективного поведения людей, чего нельзя достичь только с помощью одного анализа.
- Рассматриваемая структурально, система является разделимым целым; а рассматриваемая функционально, она является неделимым целым в том смысле, что некоторые ее существенные свойства исчезнут при разделении ее на части.

РЕДУКЦИОНИЗМ В СОПОСТАВЛЕНИИ С ЭКСПАНСИОНИЗМОМ

В «век систем» мы стараемся смотреть на вещи, как на части большего целого, чем на целые, воспринимаемые по отдельности.

- Такова доктрина экспансионизма. Экспансионизм принимает ее вместе с синтетическим образом мышления, тогда как редукционизм исходит из аналитического способа мышления.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ: КАК ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ СТРУКТУРА, ФУНКЦИИ И ПРОЦЕССЫ

Проектирование является действием холистичным, конкретным и намеренным (волевым, сознательным и целеустремленным).

- Проектирование целой системы означает создание ее оптимальной конфигурации. Поэтому системный подход является методом

исследования, способом мышления, который сосредоточен на системе в целом, а не на ее компонентах, и стремится оптимизировать эффективность всей системы.

- Следовательно, действие системы не является суммой независимых действий ее частей. Оно есть продукт их взаимодействия.
- Системный подход отвергает метод «улучшения системы», который ищет причины неполадок в пределах системы; напротив, он не ограничивает пределы системы, а расширяет поиск альтернативных проектов за пределами непосредственно системы.

Основными частями социальных систем являются люди. Поэтому главный вопрос состоит в том, повышает или снижает наш проект качество жизни людей.

Проектирование социальных систем направлено на определение способов и процессов управления взаимодействиями между частями, а не на их конкретные действия.

Проектирование социальных систем должно не ограничивать, а расширять возможности действий их членов.

Разработка более эффективных способов менеджмента организации, включая исследования, планирование и проектирование.

ПЯТЬ «КАТАПУЛЬТИРУЮЩИХ» (ПУСКОВЫХ, ПРОРЫВНЫХ) ИДЕЙ АКОФФА

Следующие пять вдохновляющих идей составляют концепции проектирования по Акоффу, направленные на преобразование организаций.

- Они приводят к радикальным, а не частичным изменениям.
- Их называют «катапультирующими» идеями, потому что они позволяют совершить «квантовый скачок».
- Взятые вместе, они являются продуктом применения «системного мышления» к организационным проблемам:

1. Интерактивное планирование.
2. Внутренняя рыночная экономика.
3. Циркулярная организация.
4. Многомерная организация.
5. Система обучения и адаптации.

ИНТЕРАКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Это метод планирования, который не нуждается в прогнозировании, а взамен использует предположения и отдельное планирование на случай осуществления каждого из этих предположений. Основания этого метода таковы:

- Способность предвидеть и предсказывать уменьшается с тревожной скоростью, потому что:

- 1) общество изменяется в ускоряющемся темпе;
- 2) сложность окружающей среды нарастает все быстрее.

Тогда как предположения относятся к возможностям, прогнозы и предсказания – к вероятностям. Поэтому любой метод планирования, критически зависящий от точности предсказания, обречен на провал. **Интерактивное планирование – синтетический подход к проблемам:**

- Использование проектирования вместо исследования, как способ работы с системой взаимосвязанных проблем (mess – проблемным месивом).
- «Растворение» (dissolving) проблемного месива в целом вместо решения входящих в него проблем по отдельности.
- При этом *интерактивное планирование* избегает недостатков других, традиционных методов планирования. Оно состоит в том, чтобы:
- Спроектировать желательное настоящее (не будущее!) и изобрести или найти способы как можно более тесного приближения к нему.

Интерактивное планирование осуществляет шесть взаимосвязанных действий, происходящих одновременно, так как весь процесс ведется непрерывно:

1. Формулирование проблемного месива.
2. Планирование целей.
3. Планирование средств.
4. Планирование ресурсов.
5. Проектирование осуществления планов.
6. Проектирование контроля и управления.

1. Формулирование проблемного месива

Любая проблема является совокупностью частных проблем, которые не отдельные, они не образуют лишь их сумму и не могут быть разделены. То, что обычно называется организационными проблемами, есть абстракция, полученная путем анализа реальности, а на самом деле это взаимосвязанные проблемы (система проблем, названная Акоффом mess – «проблемное месиво»).

Традиционные методологии планирования используют ситуационный анализ, состоящий в следующем:

- Определить конкретные проблемы, стоящие перед организацией (линейный раздельный анализ).
- Поделить эти проблемы на угрозы и возможности.

- Нацелить планирование в соответствии с приоритетами, присвоенными этим элементам.

Таким образом, традиционные подходы связаны с формулированием проблем по отдельности, изолируя их для удобства тщательного их рассмотрения и нахождения способа преодоления каждой проблемы.

В противоположность этому формулирование проблемного месива состоит в том, чтобы определить, какое будущее ожидает организацию, если она продолжит действовать, как раньше, а ее окружение будет таким, каким она его ожидает. Это достигается путем:

- понимания проблемного месива как системного целого, а не как серии независимых проблем;
- рассмотрения того, как проблемы влияют друг на друга – как они взаимодействуют;
- использования синтеза наряду с анализом.

2. Планирование целей

Традиционное планирование начинается от определения того, где мы находимся; затем идет определение того, где мы хотим быть в некоторый момент **в будущем**; и далее – определение пути от того, где мы сейчас, к тому, где мы хотим быть. В интерактивном планировании происходит обратный процесс: мы определяем, где мы хотели бы быть **прямо сейчас** – не в будущем! — если бы мы могли быть где угодно.

Интерактивное планирование целей есть специфичное определение того, чего организация хочет:

- Планировщики предполагают, будто их организация полностью исчезла прошлой ночью, а ее окружение осталось прежним.
- Они определяют, чем бы они заменили «исчезнувшую» систему, если бы они могли заменить ее любой системой по своему желанию.
- И только два ограничения налагаются на это упражнение.

1. Проект должен быть технологически реализуемым.

2. И он должен быть операционно живучим, т.е. способным выжить в существующем окружении, если окажется реализованным.

После завершения этого «идеализированного проектирования» оно сравнивается с существующей организацией. Разница между ними образует «пробелы», на ликвидацию которых направлены остальные этапы планирования.

При таком подходе планировщики творят будущее путем настойчивых попыток устранить пробелы между тем, что есть сейчас, и тем, что хотелось бы сейчас иметь. Ясно, что с течением времени желательное состояние может изменяться.

3. Планирование средств

Это выбор способов приблизиться к идеалу настолько близко, насколько это возможно:

- Политики.
- Программы.
- Проекты.
- Практики.
- Направленность предпринимаемых действий (стратегия).

4. Планирование ресурсов

Определение того, какие ресурсы нужны для реализации выбранных средств, и того, когда эти ресурсы потребуются. Существует пять типов ресурсов:

1. Деньги.
2. Люди.
3. Сооружения и оборудование (основной капитал, capital expenditure).
4. Материалы и услуги (расходный капитал, consumables).
5. Информация.

5. Проект внедрения

Кто должен делать, что, где и когда? Когда это должно закончиться? Какие ресурсы будут выделены?

6. Проект контроля

Как организация будет отслеживать ход реализации планов и степень достижения ожидаемых результатов?

- Как она будет проверять выполнение предположений, на которых основаны эти ожидания?
- Как будут корректироваться планы в случае обнаружения ошибочности предположений или нереализованности ожиданий?

ВНУТРЕННЯЯ РЫНОЧНАЯ ЭКОНОМИКА

Большая часть подразделений в большинстве организаций являются бюрократическими монополиями, содержащимися за счет ресурсов, выделяемых им высшим руководством. Их пользователи не имеют права выбирать других производителей данной продукции. Эти подразделения характеризуются следующими признаками:

- Функционально обособлены, централизованно планируемы, их производство подлежит внешнему контролю.
- Ресурсы распределяются сверху вниз.
- Внутренние спрос и предложение некоррелированы.

- Реальная эффективность работы подразделения по удовлетворению своих «пользователей» или «клиентов» редко подлежит оценке.
- Переводные цены в основном используются для определения накладных расходов.

А структуры *внутреннего рынка* перенимают успешные особенности рыночной экономики. Внутренний рынок осуществляет все динамические преимущества свободного предпринимательства:

- Подотчетность внутренним и внешним клиентам.
- Более высокое качество и лучший сервис за более низкие цены.
- Непрерывное саморегулирование численности персонала на всех уровнях организации.
- Сокращение и даже исключение бюрократизма и формализма в управлении.
- Точное информирование для улучшения принятия решений.
- Свобода для предпринимательской инициативы.
- Гибкость и быстрота реакции на изменение обстоятельств.
- Стимулирование и мотивация к улучшению работы.
- Постоянное повышение квалификации всех менеджеров в общих вопросах управления.

ЦИРКУЛЯРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

В настоящее время:

- Люди обычно являются самым недоиспользуемым ресурсом корпорации. Чтобы лучше реализовать потенциал образованных работников, менеджеры должны научиться меньше полагаться на «управление свыше» и больше на «управление совместно».
- Организационные структуры и процессы большинства корпораций исключают эффективное управление *взаимодействиями*; они предназначены для управления *действиями* подразделений.
- Мы стремимся реализовать демократию в общественной сфере, но приемлем автократию в наших корпорациях.

Циркулярная организация является моделью для партисипативного (соучастного) организационного планирования. Для того чтобы внешние и внутренние стэйкхолдеры (существенные участники проблемной ситуации) организации могли участвовать в процессе принятия решений, нужна структура, обеспечивающая это участие и организационное обучение.

- Такая оргструктура реализуется в виде сети *плановых советов* при каждом руководителе подразделения, включающих представителей ближайшего верхнего и ближайшего нижнего уровней, размещенных на всех уровнях организационной иерархии.

- Эта система «вложенных» друг в друга плановых советов позволяет информации, знаниям, пониманию, суждениям и озабоченностям подчиненных влиять на принятие решений своими руководителями.
- Плановые советы позволяют также обеспечить организационное обучение с обратной связью как с вышестоящим, так и нижестоящим уровнями в иерархии.

Каждый плановый совет осуществляет по крайней мере семь функций:

- Определение политик.
- Дача рекомендаций и советов.
- Планирование.
- Координация.
- Интеграция.
- Решения по качеству жизни работников.
- Улучшение функционирования организации.

МНОГОМЕРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

В традиционно структурированных организациях, представляемых пирамидальными древовидными организационными схемами, частые реорганизации, которым подвержены такие организации, сводятся к переупорядочению следующих критериев с целью реагировать на изменения в организации и ее окружающей среде:

1. По функциям/услугам (входам), которые потребляются преимущественно другими подразделениями или работниками *внутри* организации.
2. По продуктам/услугам (выходам), которые потребляются преимущественно подразделениями или физическими лицами *вне* организации.
3. По пользователям (рынкам), которые обычно определяются по географическим или другим *групповым признакам* пользователей.

Традиционные реорганизации обычно требуют значительных затрат времени менеджеров, и при этом часто не дают положительного эффекта для деятельности организации. Вдобавок они часто деморализуют работников и нарушают плавный ход работы.

А концепция многомерной организации делает ненужной реорганизацию, так как изменения сводятся лишь к перераспределению относительных коэффициентов важности видов работ и соответствующему перераспределению ресурсов:

- Все три вида деятельности (по входам, выходам и рынкам) осуществляются на каждом уровне организации.
- Поэтому изменение приоритетов производится простым перераспределением ресурсов между подразделениями, без изменения структуры организации.

- Многомерная организационная структура облегчает добавление или ликвидацию подразделений без серьезных нарушений в организации. (Например, при определении приоритетности только одного из критериев для каждого подразделения получается обычная древовидная структура).

СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И АДАПТАЦИИ

Из-за общепризнанного ускорения темпов технологических и культурных перемен обучение общества на опыте становится недостаточно хорошим:

- оно слишком медленно;
- слишком ненадежно;
- слишком неточно.

Отсюда возникает необходимость создания социальных систем, которые могли бы обучаться и адаптироваться более эффективно и быстро, которые были бы способны лучше справляться с возрастающей сложностью.

Чтобы максимизировать качество обучения организации, она должна иметь систему поддержки процесса своего обучения, которая регистрирует и хранит информацию о следующем:

- какова каждая ситуация, требующая принятия решения;
- что было решено делать, включая решение о том, чтобы ничего не делать;
- информация и предположения, на которых основано решение;
- ожидаемые результаты;
- когда ожидается получение результатов.

Кроме того, система должна осуществлять мониторинг предположений и ожиданий. Если обнаруживается расхождение между тем, что предполагалось или ожидалось, и тем, что происходит на самом деле, необходимо установить причину и осуществить коррекцию соответствующих записей.

Обучение при изменяющихся обстоятельствах и есть адаптация. Поэтому система также должна обнаруживать неожиданные изменения, по существу – определять ситуации, требующие принятия решений, обеспечивающих эффективное осуществление планов и политик.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ЗАДУМАННОГО: ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

Радикальные преобразования редко бывают легкими. Для реализации задуманного необходимо, чтобы руководитель отказался от старого

административно-командного стиля и перешел к новому стилю вдохновляющего лидерства. Такая необходимость возникает, в основном, из-за многих изменений, происходящих в обществе, в том числе:

- возрастающий уровень образованности рабочей силы;
- усложняющееся технологическое содержание работ;
- способность большинства исполнителей выполнять свою работу лучше своих начальников (что делает устаревшим обычное руководство);
- существующие ограничения не дают исполнителям использовать все свои знания, имеющие отношение к их работе;
- неспособность менеджеров осознать необходимость содействовать тому, чтобы их подчиненные могли завтра еще лучше делать то, что они наилучшим образом делают сегодня, – т.е. содействовать их развитию.

Лидерство заключается в направлении, поощрении и способствовании достижению другими целей с использованием средств, выбранных ими или теми, чей выбор они принимают.

В такой формулировке лидерство требует от лидера способности приводить желания своих последователей в согласие с его желаниями, так чтобы они следовали за ним добровольно, с энтузиазмом и преданностью.

Изменяя традиционное понимание руководства, преобразовательное лидерство требует следующего:

- Поощрение и содействие процессу формулирования такого видения организации, в котором участвует как можно больше стэйкхолдеров.
- Способность осуществлять реализацию видения.
- Понимание природы любой системы (будь то корпорация, школа, больница, церковь, правительство или ООН) и того, чем отличается коренное преобразование от постепенного перехода к новому состоянию.
- Изменение традиционного понятия о долженствовании указаний босса.
- Создание рабочих условий, при которых исполнители действуют настолько хорошо, насколько могут.
- Обеспечение столько свободы действий исполнителям, сколько они хотят, в отличие от того, что они имели до сих пор.
- Обеспечивать подчиненным возможность завтра делать свою работу лучше, чем они это делают сегодня.
- Предоставлять возможность непрерывного развития.
- Управлять взаимодействиями отдельных работников и всего под-

чиненного подразделения с другими внутренними и внешними подразделениями, с целью максимизации их вклада в организацию в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Акофф Расселл Л.* Менеджмент в XXI веке. Преобразование корпорации: Пер. с англ. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004. – 417 с.

2. *Акофф Расселл Л., Магидсон Джейсон, Эддисон Герберт Дж.* Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 265 с.